



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

TOMA DE DECISIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL ÁREA DE DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA MONTORO EN EL MERCADO COPRO20

Autor/a: Inmaculada Carpio del Arco

Tutor/a: Juan María Muñoz Tomás

Fecha: 30/04/2020

Agradecimientos:

No puedo dar comienzo a este proyecto sin agradecer de corazón a Juan María Muñoz, mi tutor, el esfuerzo y las ganas puestos en que todo esto saliera adelante. Le agradezco el haberme atendido siempre que lo he necesitado, resolver todas mis dudas y poner todos los medios a su disposición a mi alcance. Ni siquiera una crisis sanitaria mundial ha podido con su implicación y empatía.

Gracias también a mis seres queridos por estar ahí en todo momento, siendo el apoyo moral necesario en tiempos difíciles.

Y por último, pero no menos importante, gracias a todos mis compañeros de equipo, porque han sido pieza fundamental para poder afrontar este reto con ganas pese a todas las dificultades que han ido apareciendo.

Resumen:

En la gestión empresarial es imprescindible ser consciente del área que se dirige, la extensión de las funciones de la misma, la red relacional de la empresa y las limitaciones del área frente al conjunto de la compañía. El objetivo de este trabajo es estudiar las decisiones tomadas en la empresa virtual de material deportivo *Montoro* y sus resultados tanto a nivel general de la misma como, sobre todo, desde la perspectiva del área de Dirección General.

Para poder describir el departamento gestionado, se ha acudido a material académico específico, así como a la información proporcionada por Gestionet, la herramienta de simulación a través de la que se ha trabajado para obtener los resultados a analizar. Para garantizar la obtención de la máxima información lo más actualizada posible, no se ha hecho discriminación entre la materia de los manuales consultados.

Los resultados obtenidos con la simulación han permitido la realización del presente documento, cuyo contenido es el fruto real del trabajo de investigación realizado. Las conclusiones de la toma de decisiones no tienen tanto que ver con la estrategia adoptada al principio de la gestión sino con la capacitación y los conocimientos adquiridos durante la misma. Así, la fijación cohesionada de objetivos y estrategias a largo plazo, haciendo partícipe de ello al conjunto de la empresa, que integra como propios dichos objetivos, facilitó la toma de decisiones durante el periodo analizado y permitió la previsión coherente de los resultados.

Abstract:

In business management, it is essential to be consistent with the directed area, the extent of its functions, the relational network of the company and the limitations of the area with respect to the company as a whole. The objective of this work is to study the decisions made in the virtual sport equipment company *Montoro* and its results both at a general level of it and, above all, from the perspective of the General Management area.

So as to describe the managed department, specific academic material has been used, as well as the information provided by Gestionet, the simulation tool through which we have worked to obtain the results for the analysis. In order to obtain the

most up-to-date information possible, no discrimination has been made between the subject matter of the studied documents.

The results obtained with the simulator have allowed this document to be developed, the content of which is the actual result of the research work carried out. The conclusions of the decision-making are not related to the strategy adopted at the beginning of the management, but with the training and knowledge acquired during it.

Thus, the coherent establishment of long-term objectives and strategies, involving the company as a whole (which integrates these objectives as its own), facilitates decision-making during the analyzed period and constant monitoring of results.

Índice general

1	Introducción.....	1
	CAPÍTULO 1: PRODUCTO, EMPRESA Y MERCADO	2
2	Descripción de la empresa	2
3	Descripción del mercado	4
4	Misión, visión y valores de la empresa	5
4.1	Misión.	5
4.2	Visión.....	6
4.3	Valores.	6
4.4	Responsabilidad social corporativa.	6
5	Estructura funcional de la empresa y sinergias	7
5.1	Dirección General.....	9
5.2	Finanzas.....	10
5.3	Compras.....	10
5.4	Producción.	11
5.5	Recursos Humanos.....	11
5.6	Marketing.....	12
6	Cartera de productos.....	12
6.1	Bicicleta estática.....	13
6.2	Multiestación.	15
6.3	Cinta de correr.....	16
6.4	Bicicleta elíptica.....	18
	CAPÍTULO 2: DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN GENERAL.....	20
7	Introducción al área	20
8	Estructura del departamento	21
9	Dimensiones y diseño de la organización	22
9.1	Dimensiones interna y externa.	22
9.2	Diseño organizacional.	23
10	Funciones y decisiones de la Dirección General	24
10.1	Funciones del área.....	24
10.2	Decisiones del Director General.....	25
11	Objetivos del área	25
12	Mecanismos y metodologías para la toma de decisiones en el área.....	27

13	Indicadores para medir el resultado y factores de éxito.....	32
13.1	Cuadro de Mando Integral del Director General.....	32
13.1.1	Indicadores desde la perspectiva financiera:.....	32
13.1.2	Indicadores desde la perspectiva de clientes:	32
13.1.3	Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos:.....	33
13.1.4	Indicadores desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje:	33
13.2	Comentario – resumen.....	34
13.3	Factores de éxito empresariales: la Responsabilidad Social Corporativa.	34
14	Relaciones y limitaciones con el resto de áreas	35
CAPÍTULO 3: EXPERIENCIA PERSONAL DE GESTIÓN		36
15	Introducción y objetivos	36
16	Estrategias empleadas para la consecución de objetivos	37
16.1	Decisiones estratégicas.	38
16.2	Decisiones competitivas.....	38
16.3	Principales líneas de actuación.....	39
17	Resultados obtenidos	40
17.1	Coherencia.....	40
17.2	Ajuste objetivos-resultados.	41
18	Análisis crítico de los resultados.....	42
18.1	Consecuencias esperadas y no esperadas.....	43
19	Conclusiones y discusión	45
20	Anexos.....	48
21	Bibliografía.....	50

Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolución histórica de la obesidad	2
Gráfico 2: Organigrama	7
Gráfico 3: Comparativa objetivo-demanda bicicleta estática (unidades)	41
Gráfico 4: Comparativa objetivo-resultado ROA.....	42
Gráfico 5: Evolución Patrimonio Neto, Cifra de Ventas y Resultado	43
Gráfico 6: Comparativa último periodo y promedio de la gestión	45

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Mapa logístico de España	3
Ilustración 2: Plano detalle del mapa logístico.....	4
Ilustración 3: Tipos de autoridad.....	21
Ilustración 4: Matriz BCG.....	29
Ilustración 5: Matriz McKinsey	29
Ilustración 6: Matriz DAFO.....	30
Ilustración 7: Matriz Ansoff	31

Índice de tablas

Tabla 1: Diseños organizacionales.....	23
Tabla 2: Dimensiones del análisis PESTEL.....	28
Tabla 3: Mejoras acumuladas en I+D+i	39
Tabla 4: Comparativa estrategia-resultado para explicar la coherencia	40
Tabla 5: Estructura económica <i>Montoro</i>	44

1 Introducción

En la actualidad, la esperanza de vida media en España se sitúa en 82,83 años. A los diecisiete, se espera que una persona sea capaz de decidir a qué dedicarse durante el resto de su vida. En caso de escoger Administración y Dirección de Empresas, a los veintidós se verá arrojado a un mercado laboral que no conoce y en el que, aparentemente, no tiene cabida.

Durante cuatro años aprenderá teoría, técnicas de gestión, de dirección, de tratamiento de datos y de personas,... pero nada de eso será real. Fallar no traerá consecuencias más allá de tener que volver a empezar. Para terminar sus estudios, defenderá su Trabajo de Fin de Grado: un extenso documento en el que contará los resultados de su investigación de meses donde, de nuevo, el único riesgo será tener que repetirlo.

Si tiene suerte, en cambio, se enfrentará a un reto como este. Ponerse al mando de una empresa, ser capaz de coordinarse con personas con objetivos distintos, competir con equipos y saber que los errores no pueden ser corregidos, porque el proceso sigue adelante, sin esperar a que nadie esté preparado. Porque ese es el objetivo de la simulación: demostrar que no hay un punto a partir del cual alguien está listo para ser adulto y tomar decisiones sobre los demás.

La plataforma de gestión empresarial de Gestionet simula la actividad empresarial de un conjunto de empresas en el mercado de la maquinaria deportiva. Cada una está formada por seis áreas, cada una de ellas ocupada por un responsable. La simulación consiste en fijar las estrategias y objetivos que definen a la compañía, los objetivos de ventas para cada periodo, así como la orden de producción y recursos necesarios para los mismos. Conseguir que la gestión sea exitosa no solo requiere ser un buen directivo, sino que debe existir coherencia y equilibrio entre las áreas, siendo consecuente con los objetivos fijados.

Mediante este sistema, se logra la consecución de las competencias de la asignatura, no ya solo esa capacidad de gestión y resolución de problemas que antes se mencionaba, sino también la capacidad para comunicarse con el resto del equipo, transmitir intenciones y responsabilizarse de las consecuencias de las mismas. Pero quizá el principal objetivo de este trabajo sea desarrollar la capacidad para conectar todo el aprendizaje y competencias adquiridos en el pasado.

Con las habilidades desarrolladas y los conocimientos adquiridos, se presenta este informe. Combina la investigación teórica con la aplicación del talento generado. Su estructura puede considerarse tripartita: una primera parte en la que se describen la empresa y el mercado en el que compete, *COPRO20*, una segunda parte donde se describe el departamento dirigido y una última sección en la que se presenta la gestión que se ha hecho, la experiencia personal vivida y sus consecuencias.

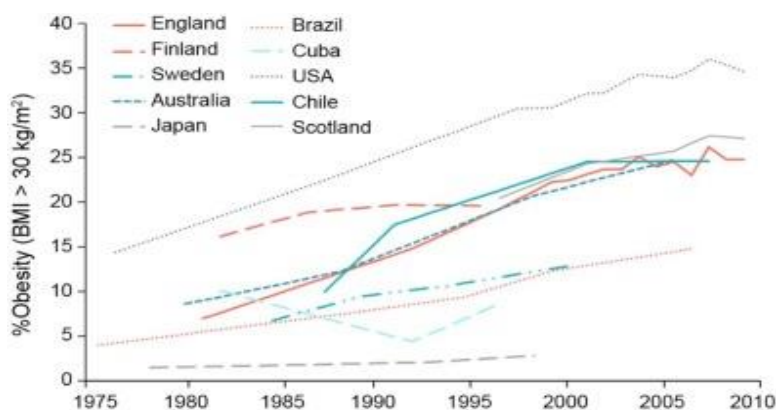
El mercado *COPRO20* es un mercado en el que compiten empresas productoras de material deportivo, siendo una de ellas *Montoro*, formada por seis departamentos de los que, durante un periodo de ocho semestres, se ha asumido la Dirección General de la misma.

CAPÍTULO 1: PRODUCTO, EMPRESA Y MERCADO

2 Descripción de la empresa

La empresa *Montoro* es una firma de material y máquinas de ejercicio para actividades de *fitness*, ya sean de cardio o de musculación. La empresa, con sede en la localidad homónima, busca satisfacer la preocupación de las personas por su estado de salud hoy día. Las consecuencias que le afectan de forma negativa por la falta de ejercicio están más presentes hoy que en el pasado, sobre todo en los países occidentales. Entre estas afecciones se encuentra, por ejemplo, la obesidad. Para muchos países, la obesidad es una condición que se cobra una cantidad de vidas imposible de ignorar. De hecho, el “Journal of Sport and Health Science” muestra en un artículo la relación entre la actividad física y el ejercicio y el control del peso y la obesidad, como puede verse en la siguiente gráfica.

Gráfico 1: Evolución histórica de la obesidad



Fuente: Journal of Sport and Health Science

Queda demostrado, por tanto, cómo la obesidad es una afección con una tendencia al alza. Esto genera una mayor preocupación entre los consumidores, cuya consecuencia es una mayor concienciación por parte de la población, que busca productos más saludables, algo que lleva sucediendo en Europa desde hace décadas. Es de ahí de donde procede el interés de esta empresa cordobesa por el sector del *fitness* y la actividad física en general. El aumento de condiciones negativas para la salud relacionadas con la falta de ejercicio y el mayor consumo de productos saludables en occidente indican un mercado creciente de material y maquinaria destinados al ejercicio físico.

La firma comenzó su actividad en enero de 2020, creada con la colaboración de estudiantes de la Universidad Loyola, que pusieron en conjunto su experiencia en las diversas áreas de la empresa para atender a este mercado en auge. El objetivo partió de cubrir las necesidades del mercado hasta el momento presente, en el que la empresa apuesta por la inversión en innovación para lograr ofrecer los productos más actualizados posibles respecto a las nuevas tecnologías.

El lugar escogido fue la localidad de *Montoro*, debido a que se trata de un nudo logístico en la región del Alto Guadalquivir, con frecuente paso de vehículos de transporte de mercancías que facilitaría la distribución, sin necesidad de requerir un gasto elevado de instalación como el que requeriría la ciudad de Córdoba.

Ilustración 1: Mapa logístico de España



Fuente: Huellas, una red de publicaciones sobre vivienda y sector inmobiliario.

Ilustración 2: Plano detalle del mapa logístico



Fuente: Idealista

Además, Andalucía ha demostrado un mayor desarrollo tecnológico, lo que hace de este entorno el adecuado para desarrollar una empresa basada en la innovación.

El logo de la empresa se realizó por el equipo de Marketing interno, aplicando la herramienta de diseño “Paint 3D”, con el apoyo de profesionales ajenos y la aprobación de todo el equipo de dirección. Este presenta de forma sencilla la famosa torre de la localidad cordobesa del mismo nombre en un tono naranja, similar al color de la misma bajo el sol, con una figura azul en actitud dinámica para representar la actividad física. Todo ello sobre un fondo blanco y con las letras *Montoro Fitness Equipment* en el mismo tono de azul debajo, usando la fuente “magneto” (detalle del logo en Anexos)

3 Descripción del mercado

El mercado lo forman las “empresas que satisfacen una misma necesidad para un mismo grupo de clientes aplicando diferentes tecnologías” (Guerras Martín & Navas López, 2016). La empresa *Montoro* actúa en el amplio mercado del ejercicio y el *fitness* en Europa. Más concretamente, compite en dos submercados, el de la musculación (con el producto multiestación) y el del ejercicio cardiovascular (con sus productos bicicleta estática, bicicleta elíptica y cinta de correr).

El primer submercado mencionado, el relacionado con las actividades de musculación, consta de trece competidores directos que comercializan el mismo producto, la multiestación, pero hay que considerar que este tipo de ejercicio físico

puede venir de otro tipo de productos. La multiestación puede ser sustituida por máquinas más específicas, si bien esta cuenta con la ventaja de cubrir muchos más ejercicios. De este modo, mientras que las máquinas específicas suelen tener a gimnasios por clientes, que buscan diversidad de máquinas para ejercicios específicos, la multiestación tiene como *target* tanto a gimnasios pequeños como a clientes individuales que buscan ejercitarse en casa.

Por otro lado, el mercado del ejercicio cardiovascular cuenta con once competidores que comercializan los mismos productos que *Montoro*. La necesidad que cubren estos productos es la del ejercicio cardiovascular de interior (dirigido a aumentar las pulsaciones del corazón en un entorno de poco espacio, no considerando por tanto el que se hace al aire libre). Al igual que con la multiestación, el producto es apto tanto para gimnasios como para personas que buscan el ejercicio doméstico.

Montoro se centra en una estrategia de negocio de márgenes sobre ventas, ofreciendo productos innovadores y de calidad para grupos concretos de clientes y a un precio elevado. Ello situará a la empresa en una posición adelantada respecto a otros competidores con productos de competencia de costes, considerando que en las regiones occidentales no hay un efecto muy llamativo al subir los precios, por tratarse de países desarrollados, y teniendo en cuenta la preferencia de estos por bienes de mayor calidad o calidad intermedia antes que productos más baratos.

4 Misión, visión y valores de la empresa

Desde la empresa *Montoro* se consideran la misión, visión y valores como conceptos imprescindibles para que se establezca una cultura corporativa, algo esencial para que la empresa tenga una forma de ver y servir al entorno determinada de tal forma que pueda servir como guía a la compañía. La cultura corporativa es el “conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuyen a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos” (Martos Calpena, Junio de 2009). Es por ello que resulta tan sumamente importante la plasmación de tales puntos a la hora de presentar la empresa, pues sin ellos, no se establece un conductor que dirija la empresa al camino del éxito.

4.1 Misión.

Ofrecer los recursos más innovadores y punteros para los amantes de la vida *fitness*.

4.2 Visión.

Revolucionar el concepto del mundo del deporte innovando y desarrollando productos que faciliten la pasión por un estilo de vida activo y saludable.

4.3 Valores.

- Fuerte compromiso con la innovación invirtiendo constantemente en I+D+i.
- Lealtad a la sociedad y a los valores de la misma.
- Apuesta por un bienestar social, para lo que se contrata a las empresas más comprometidas con la sociedad.
- Buscar la integración de los empleados en la organización.
- Evitar la contratación temporal, apostando así por el empleo a largo plazo, para dar la máxima estabilidad y seguridad posibles a los trabajadores.
- Promoción de los empleados, para lo que se realiza una formación continua que los cualifique correctamente.
- Preocupación por el medio ambiente, por lo que se trabaja con empresas sostenibles y conscientes de la importancia de cuidar del medio que ocupa.
- Ofrecer la mayor calidad posible en los productos y distribución de los mismos sin dañar al medio ambiente.

En definitiva, en *Montoro* se es consciente del mundo y del entorno en el que desarrolla la actividad económica, por lo cual se busca ser lo menos invasivo posible con el medio ambiente, persiguiendo un mayor bien para la sociedad. Todo ello se encuentra reflejado en la visión, la misión y los valores de la empresa.

4.4 Responsabilidad social corporativa.

Desde *Montoro* se considera que difícilmente puede hacerse referencia a la cultura organizativa sin referirse a la Responsabilidad Empresarial. *Montoro* es una empresa comprometida con el entorno externo e interno, siguiendo rigurosamente criterios éticos que avalan sus actuaciones. Desarrolla reglamentos y acuerdos con los distintos grupos de interés para asegurar el bienestar global.

Con objeto de proporcionar una imagen fiel del patrimonio de la empresa, Montoro se somete a auditorías de calidad realizadas por auditores externos e independientes. En cuanto al aspecto medioambiental, la compañía adecúa sus criterios de sostenibilidad conforme a la Agenda 2030. Así, minora el impacto de huella de carbono ajustando los contratos con proveedores que produzcan escasos

residuos y apoya que estos se encuentren en el ámbito europeo para reducir los gastos de distribución. Dentro de la organización se apuesta por la contratación fija de los trabajadores frente a la contratación temporal para otorgarles estabilidad y un mayor bienestar social y económico.

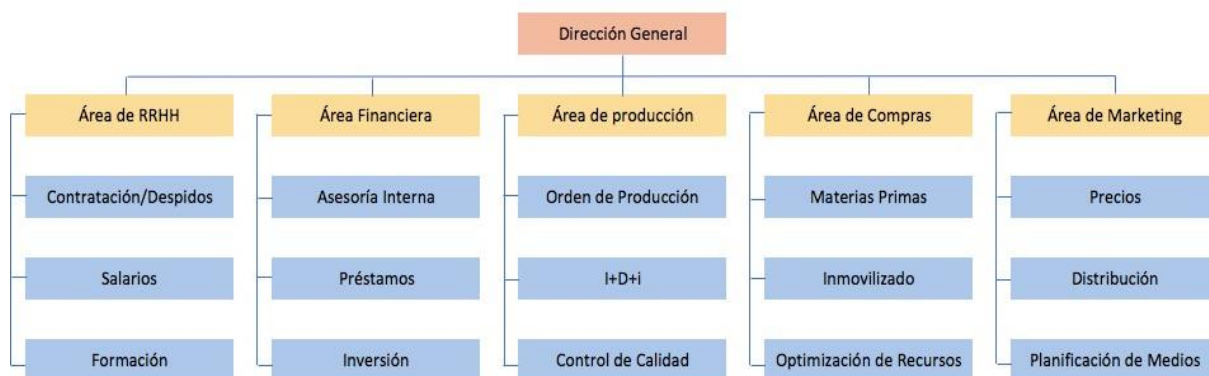
Se proyecta que las condiciones salariales mejoren a medida que avanzan los períodos con incrementos en la remuneración que repercutan positivamente en su día a día. Además, la organización revisa constantemente su política de prevención de riesgos laborales para minimizar los mismos y asegurar la seguridad de cada empleado.

5 Estructura funcional de la empresa y sinergias

La empresa, como la mayoría de las existentes en el entorno actual, se conforma en forma de red, donde todos los departamentos tienen influencia entre ellos.

En primer lugar, desde la Dirección General se fijan los objetivos y estrategias, para que los departamentos puedan ajustar sus acciones a las necesidades de las nuevas decisiones tomadas. El departamento actúa de forma eficiente, coordinando a los departamentos para alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Esta área representa el principio de la actividad productiva, las instrucciones que se estipulan en él, dan lugar a todos los procesos y decisiones que ocurren en la empresa. La Dirección General se encarga también de delimitar la cultura empresarial que sustenta la empresa y los valores que la guían.

Gráfico 2: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las relaciones interdepartamentales, Producción, gestionando cómo y qué se produce, y Compras, decidiendo proveedores y formas de pago, son los

departamentos cuya actuación coordinada es clave para conseguir ser un negocio líder en el mercado. Sin materias primas y maquinaria (sea aumentando turnos o comprando nueva) no se pueden crear los productos y por tanto la actividad productiva se vería completamente paralizada.

El área de Producción cuenta además con información imprescindible para los demás departamentos para cubrir las horas necesarias para conseguir los objetivos: El departamento tiene la información de las horas necesarias y disponibles de personal, crucial para la buena gestión del área de Recursos Humanos.

Con respecto al departamento de Compras, además de lo expuesto, depende directamente del departamento Financiero, ya que las decisiones tomadas y el punto en el que se encuentre la empresa financieramente afectan muy de cerca a las elecciones que haga el gerente de Compras. Si la empresa contase con problemas de liquidez, habría una alta probabilidad de que el importe de las mercancías adquiridas se abonase de manera aplazada. Las materias primas y maquinaria elegida deben de responder a los objetivos y las estrategias marcadas, no solo cuantitativa si no cualitativamente, para así crear el producto deseado.

Recursos Humanos, por su parte, es el departamento encargado de gestionar al personal en la empresa. Como principales áreas que afectan a su gestión se presenta sin duda alguna, producción, ya que dependerán de las decisiones y los objetivos en este área las horas necesarias de personal, así como la decisión o no de la empresa respecto a subcontratar. Por otro lado, el departamento Financiero es el que aporta los recursos económicos necesarios para llevar a cabo cualquier proceso que tenga que ver con el personal, además de que una buena gestión del departamento hará a la empresa más rentable. Asimismo, se deben tener en cuenta los objetivos cualitativos de la empresa a la hora de tomar las decisiones, como en el departamento anteriormente descrito.

Marketing se encarga de la imagen del producto y de cómo gestionar su venta, siendo de nuevo clave el departamento Financiero para el correcto funcionamiento de esta área, ya que invertir en la planificación de medios, en distribución, y servicios es esencial para la venta e imagen del producto. A su vez, la gestión de precios del negocio es una actividad que, aparte de conformar la imagen del producto, trae consigo la obtención de rentabilidad.

El departamento Financiero, per se, se encarga de gestionar los recursos Financieros de la empresa, manteniendo relaciones estrechas con la mayoría de áreas de la empresa. Es el que proporciona los recursos financieros para adquirir las materias primas, y maquinaria (Compras, como se ha mencionado anteriormente), financia procesos relacionados con Recursos Humanos (formar, despedir, aumentar salarios) y es crucial para Marketing, permitiendo la realización de campañas de publicidad. Las decisiones tomadas en este departamento afectan a la rentabilidad de la empresa, y dicho margen permite a la empresa tener más o menos recursos a invertir en I+D+i y las diferentes áreas expuestas anteriormente.

5.1 Dirección General.

A cargo de la Dirección General de la empresa se encuentra Inmaculada Carpio, que está finalizando sus estudios de Administración y Dirección de Empresas y Derecho en la Universidad Loyola Andalucía, con experiencia previa en Contabilidad y Administración de Ventas en la industria automovilística.

La Dirección General en *Montoro* se define como un departamento altamente descentralizado, donde la toma de decisiones y la responsabilidad reposa sobre el conjunto de los directivos de la empresa. Así, la Dirección General, más que como una autoridad jerárquica, se configura como un nexo de coordinación y equilibrio interdepartamental. Tiene un diseño orgánico, que permite la comunicación informal y las relaciones flexibles.

Las principales áreas controladas por la Dirección General son las estrategias corporativas y competitivas que definen a la empresa *Montoro* y los diversos objetivos que se establecen en cada periodo operativo. Así, *Montoro* se configura como una empresa muy diversificada a nivel de producto, optando por proporcionar al mercado una alta variedad de maquinaria deportiva, pero de baja internacionalización, centrándose en el mercado europeo por sus especiales características.

Con respecto a su cadena de valor, *Montoro* tiene un alto grado de integración vertical, puesto que se encarga de la producción de la totalidad de su oferta. Todos los productos que produce y distribuye la empresa se diferencian por su elevado grado de innovación.

5.2 Finanzas.

El departamento Financiero de la empresa *Montoro* está dirigido por Miguel Luque, estudiante de cuarto curso de Administración y Dirección de Empresa en la Universidad Loyola Andalucía, especializado en contabilidad y auditoría financiera y con experiencia en la Administración Pública.

Este departamento se encarga de las labores de tesorería y control. Como ya se ha mencionado, la empresa aplica un modelo de negocio de márgenes sobre ventas por lo que se realiza una labor de análisis exhaustivo de los resultados de la empresa con el fin de controlar que el beneficio unitario se mantenga, y que la empresa siga atendiendo de manera correcta al segmento escogido, para lo que recurre a diferentes indicadores contables.

De la misma forma, considerando la estrategia basada en la innovación de la empresa, también deberá procurar cantidades de efectivo adecuadas para mantener dicha inversión. Finalmente, se realizan las previsiones contables con las que programar presupuestos certeros al resto de departamentos, a la vez que se negocian los préstamos necesarios y se invierte el excedente de efectivo en que incurra la empresa en instrumentos financieros que retornen rentabilidades a futuro.

5.3 Compras.

Como responsable del departamento de adquisiciones se posiciona Alicia Jáñez, estudiante de cuarto curso de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Loyola. Al estar especialmente interesada en las relaciones comerciales internacionales, brinda a *Montoro* su experiencia en la gestión hotelera. Apuesta por el conocimiento de idiomas, la negociación y el análisis interno para lograr una administración eficaz y eficiente de los recursos.

A modo de simplificación, se distinguen dos subapartados en el departamento. El primero, especializado en la compra de inmovilizado (maquinaria, en el caso de *Montoro*) y un segundo referido a la compra de materias primas. La metodología que se lleva a cabo comprende una pronosticación de la demanda junto al área de Producción, fase en la que es crítica la evaluación de indicadores como la estacionalidad, el grado de expansión o declive del producto, o el stock. Tras esta etapa, se sucede la elección de los proveedores. Deberá analizarse, como se

mostrará posteriormente, la idoneidad de los distribuidores conforme a los objetivos y estrategias de acción.

Montoro apuesta por productos de calidad alta aparejados con elevados controles de calidad que permitan satisfacer la voluntad de ofrecer productos realmente innovadores. Además, busca evitar la generación masiva de residuos, así como la elección de proveedores europeos que, geográficamente faciliten la distribución. A la hora del pago, *Montoro* valora positivamente el pago al contado, pero dependiendo de su situación de liquidez, se apoyará en un pago aplazado. Finalmente, se asistirá la labor de distribución de los productos junto al área de Producción y Marketing.

5.4 Producción.

La directora del departamento de Producción es Rosa Puerta Calle, estudiante de la Universidad Loyola Andalucía. Cursa el grado de Administración y Dirección de Empresas en su último año. La realización de las prácticas en una empresa logística, su motivación y entusiasmo emprendedor lleva a que las tomas de decisiones de dicho ámbito sean lo más benévolas y favorecedoras posibles, buscando que no perjudique a otros departamentos ni al correcto funcionamiento de la empresa en su conjunto.

El departamento de Producción se encarga de convertir los input en output, es decir, de transformar la materia prima adquirida por el departamento de Compras con la mejor calidad y a un precio medio, en productos finales, en este caso máquina multiestación, cinta de correr, bicicleta elíptica y bicicleta estática. Con el objetivo de disminuir costes y subactividad, se busca ajustar las horas necesarias para producir con las horas disponibles de forma que la desviación sea siempre lo más cercana a cero. Cuadrar los objetivos de venta, al precio de consumidor establecido, con lo demandado a final de periodo no es tarea fácil, puesto que varía mucho no solo dependiendo de la estacionalidad, sino también de otros factores como es la competencia y las circunstancias económicas que se den en cada momento.

5.5 Recursos Humanos.

El área que concierne a los Recursos Humanos está orquestada por Celia Sánchez, estudiante del grado en Administración y Dirección de Empresas. El departamento tiene el objetivo de ser llevado de forma ética y sin provocar externalidades negativas innecesarias.

Se persigue el objetivo de combinar recursos y capacidades para ejercer una gestión responsable socialmente a la par que rentable y eficiente para la empresa. Se pretende formar y contratar a trabajadores para adquirir una plantilla formada en su mayoría por empleados de alta cualificación, lo que trae como resultado un ahorro para la empresa y un clima laboral adecuado, donde los empleados estén motivados. Se busca garantizar en la medida de lo posible su bienestar y estabilidad económica y social. El departamento se adapta a la empresa, proporcionando el personal necesario para obtener los objetivos de producción decididos por la Dirección General.

5.6 Marketing.

A la cabeza del departamento de Marketing se encuentra Carmen Barbero, que cursa sus estudios del doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho en la Universidad Loyola Andalucía y es coordinadora del Club de debate de la Universidad. Cuenta, además, con experiencia en la investigación de mercados centrándose en el análisis de nuevas tendencias, así como con una intensa experiencia en el Marketing adquirida por su participación en una empresa de la ciudad de Córdoba, lo que le otorga una visión real de la situación del mercado.

La dirección del departamento obedece a la tradicional estructura del Marketing-Mix, basada en Producto, Precio, Distribución y Promoción o, como se conoce en la empresa, Planificación de Medios. En lo que respecta al producto, se centra en ofrecer un servicio post-venta especializado, así como programar controles de calidad exhaustivos. En cuanto al precio, la dirección del área se dedica a fijarlo acorde al IPC, los costes que genera producir y comercializar, reflejando además en el mismo, la diferenciación en innovación. En lo referente a la distribución, se encarga de contratar una empresa de transporte que sea acorde con la imagen que la empresa busca ofrecer. Por último, en planificación de medios, se busca promocionar los productos haciendo que la cobertura se la máxima posible para fomentar la venta entre los potenciales clientes.

6 Cartera de productos

Desde la empresa *Montoro* se gestiona una cartera de productos destinados al *fitness*, la musculación y la vida saludable en el mercado europeo, ofertando una

gama de productos diversa y que destaca en el mercado por su calidad técnica e innovación.

6.1 Bicicleta estática.

La bicicleta estática es un aparato de ejercicio que permite perder peso, mejorar la forma física general y beneficiar la salud del usuario. Entre sus principales beneficios se encuentra, precisamente, la mejora del sistema cardiovascular, porque reduce la presión arterial y, por tanto, el riesgo de infarto, el fortalecimiento de la espalda, porque el pedaleo permite la activación de los músculos de las vértebras dorsales y la protección de las articulaciones, al realizarse un movimiento continuo, suave y sin impacto. Todos estos beneficios la convierten, además, en uno de los aparatos utilizados en pacientes de fisioterapia, porque permite ejercitar músculos y articulaciones sin riesgos.

La principal característica que diferencia a la bicicleta estática de una bicicleta de paseo o de montaña es que incorpora un freno que utiliza el rozamiento regulable (que puede ser magnético – con imanes – o mecánico – donde el imán se controla por una consola eléctrica que proporciona más fluidez y control) para crear esfuerzo, así como una rueda pesada que suaviza el pedaleo y logra esa protección de las articulaciones de la que se hablaba antes.

Para lograr una diferenciación de la competencia, desde *Montoro* se realizan inversiones constantes en innovación y eficiencia, se llevan a cabo exhaustivos controles de calidad y una atención al cliente especializada.

La bicicleta estática no es uno de los productos estrella debido a las perspectivas de lento declive del producto en el mercado europeo en el que se distribuye. Ello es resultado de factores como que, como se comentaba anteriormente, al tratarse de una de las máquinas de cardio más utilizadas tradicionalmente, buena parte de la población ya cuenta con este tipo de aparato y el mercado no puede seguir creciendo.

Sin embargo, la razón principal es que, en la última década, el *Spinning* se ha convertido en el ejercicio de moda para la pérdida de peso y la tonificación. Sus efectos son muy similares a los alcanzados con la bicicleta estática, puesto que se trabaja el tren inferior, piernas y glúteos, pero se diferencia de esta en que es una actividad dirigida por un monitor – de forma presencial u online – y alterna intervalos

de más intensidad con periodos de recuperación. Con la bicicleta estática, por su parte, se sigue un ritmo regular. Pese a lo que pueda parecer, la bicicleta estática no es apta para practicar *spinning*, puesto que la bicicleta de *spinning* tiene una rueda de inercia y transmisión de correas con piñón fijo, mientras que en la bicicleta estática los pedales conectan directamente con la rueda. Esta nueva moda ha llevado a la sustitución de muchas bicicletas estáticas por bicicletas de ciclo *indoor*, de manera que la demanda de las mismas decrece año a año.

Pese a ello, desde *Montoro* se sigue trabajando en mejorar constantemente este producto, utilizando para ello materia prima de calidad y buscando innovar en los procesos, ofreciendo así un producto diferente y especial.

Por otra parte, el producto tiene una estacionalidad muy marcada en el mercado europeo, siendo un producto escasamente consumido durante la temporada invernal y disparándose la demanda en los meses de verano. Tras una serie de estudios de mercado, analizando con especial detalle su demografía y sus hábitos deportivos y de tiempo libre, se ha podido concluir que los principales factores explicativos de esta estacionalidad son el calor propio de estos meses y el deseo de tonificarse y mejorar el aspecto físico para las vacaciones. La mayor parte de la población consumidora de bicicletas estáticas obedece a un perfil trabajador, cuyos horarios les impiden practicar deporte al aire libre en las horas de menos calor de la mañana, mientras que por la noche la oscuridad imposibilita circular en bicicleta por la peligrosidad. En las horas centrales del día, las altas temperaturas hacen imposible practicar deporte fuera de casa. Además, precisamente por este deseo de perder peso, parte de los consumidores prefieren practicar deporte desde casa por vergüenza, con la comodidad del climatizador y la televisión.

Con respecto a la competencia en el mercado, son once las empresas que compiten en el mercado europeo de la bicicleta estática, lo que lo convierte en uno de los más concurridos del sector. Ello provoca que las cuotas de mercado no sean especialmente altas, sobre todo para una empresa como *Montoro* que se caracteriza por tener un precio por encima de la media debido a sus continuos esfuerzos en I+D+i.

De cualquier manera, y pese a todos los factores antes comentados, que convierten a la bicicleta estática en un producto complicado, es uno de los productos que

Montoro ha comercializado tradicionalmente, antes de llevar a cabo las recientes inversiones en diversificación, por lo que, por su experiencia en el mercado, conoce la evolución de este y puede establecer con seguridad los objetivos de ventas, de manera que no se produzcan desfases de inventario que puedan poner en peligro la seguridad financiera.

6.2 Multiestación.

Cada vez son más las personas motivadas por cuidar su salud y hacer del deporte un pasatiempo más. De hecho, en Europa se facturó, en 2017, 26.600 millones de euros en lo que respecta a negocios *fitness*.

La multiestación es una de las máquinas deportivas más completas, imprescindibles y mejor valoradas por este sector. Esto es debido a los diversos y variados ejercicios físicos que se pueden realizar en ella para fortalecer y definir múltiples músculos del cuerpo como los bíceps, el trapecio, deltoides, dorsales, el pecho y los pectorales, espalda, piernas, abdomen, hombros, tríceps o glúteos entre otros. Los compradores potenciales son tanto gimnasios como particulares para cultivar su cuerpo, ya que debido a su disminuido tamaño y diversas funciones la hacen perfecta para cualquier usuario.

El objetivo de los multigimnasios es ofrecer multitud de ejercicios para entrenar de forma eficaz todos y cada uno de los músculos del cuerpo, potenciando así la fuerza y tonificación.

El hecho de no ser una máquina para la realización de cardio la convierte en perfecta para cualquier época del año, ya que no hay opción de sustituirla por ningún deporte al aire libre. Es cierto, sin embargo, que sus ventas están en lento declive y esto es debido a que cada vez las personas buscan hacer ejercicio fuera de casa o realizar deportes en equipo y pasan de querer lucir un cuerpo musculado a, simplemente, preocuparse por su salud.

La multiestación ofrece una polea alta o barra curvada lo cual permite entrenar los tríceps, hombros y la espalda, y una polea baja para trabajar tanto la parte superior del cuerpo como la inferior, es decir, bíceps, tríceps, trapecios, deltoides, dorsales, piernas y glúteos, con ejercicios como el levantamiento de piernas, movimientos de flexión y extensión de piernas. *Butterfly* para entrenar los pectorales y el pecho. Pupitre para bíceps, press de banca para fortalecer hombros, deltoides y pectorales.

Un soporte para barra olímpica con 3 alturas, una torre de tracción, banco de pesas para practicar sentadillas, barra de apoyo para flexiones y para realizar dominadas, dips y levantamiento de piernas.

La fidelidad del cliente para *Montoro* es primordial, por ello se trata de un aparato de musculación sólido, firme y seguro. Las barras de acero en forma de T proporcionan mayor garantía y confianza. Además, la multiestación evita acciones peligrosas debido a que posee movimientos guiados, proporcionando seguridad a la hora de entrenar incluso ante movimientos fortuitos. Los asientos de material *EVA* son acolchados, lo que asegura una realización confortable de los ejercicios. Igualmente son muy resistentes e impermeables para no canalizar el sudor. El respaldo y asiento es ajustable al igual que el peso deseado. Todo esto lo convierte en ideal para entrenamientos musculares versátiles.

Se emplean materiales de primera calidad, contando con materia prima procedente de Alemania, el país con más ingresos procedentes de este sector en Europa. Su precio es medio y aparte de tener buen prestigio en cuanto a calidad, los residuos que generan son mínimos.

Además, el precio de las máquinas necesarias para la fabricación y ensamblado de la multiestación es relativamente alto, debido a que, para *Montoro* es de vital importancia la responsabilidad medioambiental, buscando que el consumo de agua y energía sea muy reducido.

6.3 Cinta de correr.

Las cintas de correr son instrumentos que potencian el ejercicio cardiovascular. Su método es intuitivo, permitiendo a los usuarios correr sin necesidad de cambiar de espacio. Correr en un mismo punto sobre una superficie que se mueve puede aportar numerosas ventajas para un entrenamiento aeróbico medible y eficiente. La monitorización de las distancias, el peso, la presión arterial y el ritmo cardíaco ofrece la posibilidad de ampliar su uso a personas que deban controlar el grado de esfuerzo que pueden soportar y determinar el momento idóneo para parar el ejercicio. Estas aportaciones de valor lo diferencian de la actividad de correr en el exterior.

La tendencia del *running* ha crecido exponencialmente en estos últimos años y es por ello por lo que se ha incrementado el interés y la compra de este tipo de máquinas. Tanto gimnasios como particulares han optado por las cintas de correr

como su producto estrella, puesto que permite esta práctica a pesar de la mala climatología. Gracias a su alta funcionalidad y sencillo manejo, su uso se ha expandido sobremanera y se trata de un producto en expansión a escala mundial. Esta es la razón por la que *Montoro* ha decidido diversificarse y apostar por este producto en su cartera de productos en Europa. Desde la perspectiva de la matriz BCG es el producto estrella de la compañía, al estar el mercado en crecimiento y tener una alta cuota de participación en él. Es por ello que *Montoro* invierte en altos controles de calidad y atención al cliente especializada.

La estrategia de innovación continua y la utilización de materia prima de calidad en cintas de correr le permitirán dotar a sus productos de una gran ventaja competitiva difícilmente repetible. Calidad e innovación se mezclarán en un producto revolucionario cuya estacionalidad varía escasamente. Su periodo más álgido es el verano, momento en el cual el cuidado y la tonificación del cuerpo aumenta por la exposición al sol y las vacaciones, como se ha expresado anteriormente. No obstante, presenta menos fluctuaciones que productos como la bicicleta estática ya que la cinta de correr es ampliamente utilizada y recomendada para la temporada invernal, dada la facilidad y expansión de su uso entre los adeptos a esta moda.

Los puntos a favor de las cintas de correr son diversos. Es un deporte de impacto que fortalece los huesos y a su vez regenera la masa muscular. Es muy recomendable para personas con voluntad de perder peso, entre otras razones, porque reduce el riesgo de contraer enfermedades como la obesidad, la diabetes de tipo II, los altos niveles de colesterol o los problemas de corazón.

También mejora el sistema cardiorrespiratorio puesto que al controlar la respiración se adquiere resistencia. Otras tendencias, como el yoga, comparten este tipo de prácticas, aportando amplios beneficios tanto físicos como mentales, al ayudar a combatir el riesgo de ansiedad y estrés con la segregación de endorfinas.

Existen dos modalidades de cinta de correr, la manual y la motorizada. *Montoro* ha optado por la modalidad motorizada que permite una mayor gama de posibilidades. Gracias a un motor instalado, el usuario puede graduar su ángulo de inclinación óptimo entre 0° y 35° y seleccionará la velocidad a la que desee correr.

En cuanto a la amortiguación, *Montoro* opta por la innovación ajustando el sistema de acolchado activo de alta tecnología, que recubre siete zonas para la protección

de las articulaciones de la tensión generada al correr. Además, estas cintas poseen un innovador método de lubricación automático que favorece el mantenimiento de la máquina y reduce su desgaste. A su vez, consta de portavasos integrados y mangos de medición de las constantes vitales, y su pantalla monitor *wifi* permite disfrutar del contenido multimedia, desde vídeos interactivos de coaching a series o películas. Unos altavoces integrados a ambos lados del monitor aportan una sonoridad natural para el oído y la luminosidad azul de la pantalla reduce el desgaste ocular.

Actualmente, el mercado muestra la presencia de ocho empresas que apuestan por la cinta de correr en Europa. El precio de estas es alto con respecto a la media, pero se justifica en los esfuerzos en I+D+i que está realizando la compañía para ofrecer el producto más innovador y actualizado del mercado. Además, los costes de comercialización son elevados ya que *Montoro* ha decidido invertir en publicidad y Marketing de forma intensiva para dar a conocer el producto.

Por estas razones, *Montoro* optó por diversificar su cartera de productos e incluyó las cintas de correr. Debido a la incertidumbre que presenta no conocer la evolución histórica de este producto, *Montoro* recurrirá a estudios de previsión de demanda y analizará la estacionalidad de cada período. A pesar de ello, y debido a su grado de expansión en el mercado, *Montoro* considera este producto estrella como esencial en su desarrollo como empresa y dedicará constantes esfuerzos en mantener su consistencia y posición en el mercado.

6.4 Bicicleta elíptica.

La bicicleta elíptica es una máquina deportiva que consta de unos reposapiés sobre los que el usuario simula andar recreando el movimiento ejercido al montar en bicicleta. Difiere de la bicicleta estándar en que esta máquina de *fitness* está diseñada sin sillín por lo que la persona tiene que permanecer de pie. Este hecho le confiere numerosas ventajas ya que beneficia la amortiguación y evita posibles dolores en las articulaciones y en la espalda.

Algunos de los beneficios que se reflejan en la salud de los practicantes son la mejora de la resistencia y el sistema cardiovascular. Se reduce el riesgo de padecer enfermedades de corazón, así como algunas patologías oncológicas. Se fortalecen los sistemas óseos y muscular, reforzando la seguridad frente a dolores en las

articulaciones más sufridas al entrenar en bicicletas estándar, puesto que la columna ósea se encuentra en su posición más adecuada y no requiere ser forzada.

La bicicleta elíptica se adapta al individuo y respeta el ritmo que este decida llevar. Es ideal para prevenir sobrepeso y para personas que deban controlar su ejercicio por razones físicas como pueden ser las lesiones. El deporte aeróbico que ofrece es muy sencillo de practicar ya que se basa en movimientos cíclicos que la persona puede readaptar sin preocuparse por los impactos que se ocasionarían al correr.

La máquina dispone de una pantalla táctil que mide desde constantes vitales como la frecuencia cardíaca a variables flexibles a determinar como la velocidad o el tiempo de ejercicio planeado. Esta faceta se añade a las ventajas de realizar ejercicio con este tipo de aparato en vez de optar por hacer bicicleta en el exterior.

Este aparato permite la práctica de diversas técnicas deportivas como el “*Fartlek*” que permiten aumentar la resistencia en las carreras a gran velocidad. Alternando los ritmos de intensidad en distintas series, el usuario podrá entrenar para alcanzar un nivel de rapidez óptimo para su objetivo. La gran ventaja de esta técnica es la ausencia de descansos entre los intervalos de las series que derivará en una capacidad de recuperación más rápida. También es una buena opción implementarlo como actividad en las sesiones de “*Core Training*” puesto que se entrenan diferentes áreas del cuerpo. Concretamente, utilizando la bicicleta elíptica se fortalecerían los brazos, los hombros, los glúteos, los pectorales y los cuádriceps. Estos últimos se trabajarían en mayor medida, ya que los músculos de las piernas estarían en constante movimiento y este es más efectivo que al correr o al hacer bicicleta estática.

Montoro ha optado por seleccionar este nuevo producto debido a todos los beneficios mencionados anteriormente y porque lo considera una inversión muy positiva para ofrecer a sus clientes una amplia variedad en su cartera de productos. Estos dispositivos están en expansión en el mercado mundial, específicamente con datos muy favorables en Europa por lo que constituirán una fuerza de ventas importante para la organización. En cuanto a la estacionalidad, esta sigue el mismo comportamiento que la bicicleta estática, puesto que el modelo de ejercicio es similar. No obstante, presenta una menor oscilación en el periodo bajo que puede atribuirse a la novedad del producto y su grado de expansión en el mercado.

CAPÍTULO 2: DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN GENERAL

7 Introducción al área

Sir Peter Parker, empresario británico y presidente de la Junta de Ferrocarriles británicos hasta 1983, planteaba lo siguiente: “¿Es necesario ser «Superman» para ser empresario?” (Parker, 1990).

Teniendo en cuenta que la planificación empresarial consiste en diseñar un plan de futuro para la empresa a partir de las condiciones actuales del entorno, aprovechando oportunidades y evitando riesgos, teniendo en cuenta objetivos, plazos, necesidades financieras y marketing, utilizando para ello un pensamiento creativo, conocimiento amplio de empresa y mercado y un sistema de planificación, podría parecer que sí, que se requieren unas capacidades especiales para ser empresario.

El encargado de lograr todo esto, con más o menos éxito, será el director general. El director general no actúa sobre los procesos, sino sobre las personas, por lo que su trabajo consistirá en analizar y evaluar la situación de la que se parte, sintetizar los objetivos y diseñar las posibles estrategias para enfrentarlos, seleccionando la más favorable y, a partir de ahí, desarrollar planes, evaluarlos y contrastarlos con el resto de áreas y sus recursos y capacidades, integrarlos en la empresa, ejecutarlos y controlarlos.

Nada de esto será posible, sin embargo, sin una importante toma de decisiones previa: ¿Cuál es la estructura de la empresa? ¿Qué actividades se van a realizar? ¿Cómo se van a coordinar? ¿Cómo se van a controlar?

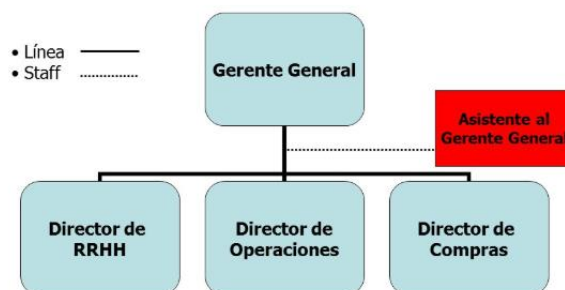
Para responder a cualquiera de estas preguntas, la Dirección General de una empresa tiene que tener perfectamente delimitada su estructura propia, sus funciones y objetivos, así como sus relaciones con el resto de departamentos. En este informe se van a tratar de desentramar las posibles cuestiones teóricas en lo referente al diseño de la Dirección General en el plano genérico, para después concretar en el trabajo del departamento en la empresa *Montoro*, con el objetivo de que los posibles interesados en invertir resuelvan sus dudas, incrementen su conocimiento sobre la empresa y sean conscientes de las ventajas que supondrían para ellos depositar su confianza en nosotros.

8 Estructura del departamento

Se entiende a la estructura organizacional como el “sistema de relaciones formales que determina las líneas de autoridad y las tareas asignadas a los individuos y a las unidades” (Gómez-Mejía & Balkin, 2003). Dicha estructura tendrá que entenderse tanto vertical (autoridad que supervisa frente a subordinados) como horizontalmente (los puestos y tareas específicos en que se divide el trabajo en cada nivel).

Para resumir la estructura de una empresa (pero también de un departamento, en caso de que este sea lo bastante complejo como para que resulte interesante) se utiliza el organigrama organizacional, que es una descripción gráfica de la misma, y que permite conocer si en la empresa o área de que se trate predomina la autoridad de línea – control directo – o de staff – asesorar, aconsejar (Ilustración 2). Permite, asimismo, conocer si se cumple el principio de la Unidad de mando de Fayol, o si el directivo responde o no frente a terceros (en el caso del Director General, no habrá un cargo más alto, pero sí que tendrá que responder frente al Consejo de Administración y a los inversores, en su caso).

Ilustración 3: Tipos de autoridad



Fuente: Sitio web de la Universidad Tecnológica del Centro

Pero si hay una información valiosa que puede extraerse del organigrama, esta es el grado de concentración de la autoridad en la cúspide jerárquica de la organización; es decir, la centralización o descentralización de la misma.

En la estructura centralizada, la toma de decisiones se concentra en la alta jerarquía de la compañía. Ello conlleva una serie de ventajas, como la facilidad para la toma de decisiones por la concentración de las mismas en un solo punto o la facilidad de reclutamiento de los mandos intermedios por promoción de personal. En cuanto a las desventajas, existe el peligro de que quien controla la empresa adopte una postura autoritaria, rechazando el diálogo y delegación. Además, los directivos

intermedios no ganan experiencia en supervisión ya que dependen de las órdenes de la autoridad, con lo que se impiden iniciativas y creatividad.

Con respecto a la estructura descentralizada, sus principales ventajas suponen descargar a la alta dirección de tomar decisiones cortoplacistas, así como ayudar a fijar y repartir responsabilidades. Por otro lado, es un sistema flexible, que permite el uso de nuevas técnicas y apoya la iniciativa. Sin embargo, puede darse el caso de que la unidad descentralizada sea tan independiente que vaya contra el interés de la empresa en su conjunto, o que muestre resultados a priori favorables pero que, en realidad, no esté reemplazando activos o esté afectando a la inversión. Junto a todo ello, la descentralización supone delegación, lo que duplica divisiones e incrementa los gastos administrativos.

La estructura que escoja cada empresa dependerá del mercado y sector en el que trabaje, el sistema escogido por las empresas competidoras y el tipo de gestión de los recursos humanos y el talento que emplee la entidad.

En consonancia con los diseños organizacionales que se presentarán a continuación, la estructura de la empresa *Montoro* es altamente descentralizada, donde la responsabilidad no reposa exclusivamente sobre la figura del Director General sino que se delega la toma de decisiones en los jefes del resto de áreas de la empresa, de modo que la Dirección general se convierte en un nexo de conexión entre ellas, favoreciendo el equilibrio entre las posturas y buscando que los objetivos de cada una sean coherentes con la marcha general de la compañía, lo que favorece la satisfacción de los jefes de área al sentirse implicados en las decisiones.

9 Dimensiones y diseño de la organización

Podemos definir organización “como un complejo, donde el todo es mayor que la suma de las partes” (Bogdánov, 1922), es decir, que es producto de las sinergias entre los elementos del área.

9.1 Dimensiones interna y externa.

Para que se de este proceso de sinergia se necesitan personas, es decir, un grupo social, y por ello tendremos una doble dimensión: externa e interna. La dimensión interna va referida al grupo humano que conforma el área organizacional a la que nos referimos, en la que debe existir un equilibrio, racionalidad a la hora de establecer los objetivos y decisiones, y transacciones internas, tanto económicas

como no económicas – de cooperación. La dimensión externa, por su parte, se refiere al entorno que rodea al área, normalmente explicado desde la competitividad pero, como nos estamos refiriendo a un departamento concreto de la empresa (la Dirección General) hablaremos de relaciones de negociación con el resto de departamentos.

9.2 Diseño organizacional.

Decimos, entonces, que mientras que la estructura del área iba referida al número de personas que la componían y cómo se ejercía la autoridad, la organización de la Dirección General va más orientada a cómo se relacionan entre sí y con los demás miembros de la misma. Es decir, al diseño. Este se verá afectado por factores tales como las capacidades organizativas (estables ante ausencia de cambios en las condiciones estratégicas), tecnología, tamaño e inestabilidad del entorno. Con respecto a las formas que puede adoptar, podemos hablar de organizaciones mecanicistas, orgánicas o sin fronteras, todas ellas resumidas a continuación:

Tabla 1: Diseños organizacionales

Mecanicista, burocrática	Orgánico	Sin fronteras
Control vertical	Relaciones horizontales y por equipos	Se eliminan fronteras internas y externas
Relaciones jerárquicas rígidas y piramidales	Relaciones flexibles y cambiantes, forma plana	Cooperación “sin fisuras” entre organizaciones
Comunicación de arriba abajo	Comunicación informal, fomenta la creatividad	Comunicación fuera de la empresa, joint ventures
Autoridad centralizada	Relativa descentralización	Descentralización total
Reglas y políticas formalizadas	Poca formalización	Poca formalización
Alta especialización	Baja especialización	Equipos multidisciplinares

Fuente: Elaboración propia por adaptación de Tabla 10.1 en (Gómez-Mejía & Balkin, 2003)

Del diseño organizacional que adopte la Dirección General de la empresa dependerá la estructura general de la misma, afectando al resto de departamentos pero también a sus relaciones con el entorno y la competencia, por lo que resulta altamente conveniente conocer el mercado en que se trabaja para escoger la opción más provechosa.

De la estructura organizacional descrita anteriormente para la empresa *Montoro* se deduce que se rechaza el diseño mecanicista, adoptando uno mucho más orgánico, donde las relaciones entre la Dirección General y el resto de departamentos no son jerárquicas, con alta descentralización donde la responsabilidad se reparte entre las áreas. Además, se fomenta la comunicación en todo momento, de modo que cada directivo pueda aportar sus opiniones en cualquier momento, facilitando la toma de decisiones y fortaleciendo las relaciones. De hecho, aunque el responsable de cada área tiene la última palabra sobre lo que sucede con la misma, cualquiera de los demás puede intervenir, con lo que las decisiones están mucho más enriquecidas por el *feedback* recibido.

10 Funciones y decisiones de la Dirección General

El Director General, como cabeza visible de la empresa y responsable en última instancia frente a los propietarios de la empresa, se encarga de dar las pautas de las estrategias a seguir, velando por el buen funcionamiento y la coherencia de las decisiones con el fin general de la empresa. Deben transmitir el objetivo global a la plantilla y difundir la misión y visión de la empresa, respetando la Responsabilidad Social. Además, identificará posibles crisis y reajustará la plantilla en base a las necesidades, puesto que la auditoría externa determina carencias departamentales.

10.1 Funciones del área.

Podemos determinar entonces que las funciones del Director General, y las que se procuran ejercer desde la Dirección General de la empresa *Montoro*, son las siguientes:

- Orientar a los empleados de cada departamento en sus tareas, teniendo en cuenta las decisiones de la Junta Directiva.
- Delegar trabajo en los supervisores escogidos en función de sus habilidades.
- Controlar que se ejecuten correctamente sus decisiones.
- Informar a la Junta Directiva de aspectos externos e internos que afecten a la empresa, así como desarrollar estrategias conjuntamente con esta.
- Reaccionar ante los problemas y relacionarse con el entorno.
- Conseguir inversores y ser la imagen pública de la compañía.
- Supervisar las finanzas y aprobar presupuestos.

10.2 Decisiones del Director General.

Con todo ello, se procederá a la toma de decisiones, identificando problemas y oportunidades y actuando conforme a ellos. En función de la estructura que adopte la empresa, centralizada o descentralizada, las decisiones las tomará el Director General en solitario o delegará la responsabilidad en equipos y empleados de primera línea. En cualquier caso, las decisiones más críticas para la Dirección General son las que afectan al conjunto organizacional a largo plazo: la aprobación o no de los presupuestos presentados; el establecimiento de objetivos estratégicos conforme a misión y visión, buscando coordinación y coherencia interdepartamental; y la expansión a nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos.

Para que estas decisiones contribuyan a la buena marcha de la empresa, será vital que haya una adecuada comunicación y flujos de información, tanto ascendentes como descendentes, con el resto de directivos. Con ello se logrará una mayor integración y aceptación de las decisiones, evitando conflictos entre actuaciones contradictorias de los departamentos. Además, en caso de que las decisiones se tomen teniendo en cuenta el código ético y la Responsabilidad Social Corporativa, el efecto se maximizará al lograrse el efecto sinergia entre las distintas áreas.

De hecho, en *Montoro*, se busca el consenso de los departamentos para tomar decisiones. Al componerse la Junta Directiva del Director General y los de las otras cinco áreas, no resulta conflictivo, y favorece que cada directivo esté de acuerdo con ellas, las considere apropiadas, las interiorice y haga lo posible por su consecución.

11 Objetivos del área

Los objetivos son los fines o metas que se planean alcanzar en un determinado periodo de tiempo, fijados a través de la planificación, e implementados a través de acciones. Para conseguirlos se necesita, además, la coordinación de esfuerzos y el establecimiento de prioridades y estándares.

Los objetivos de esta área son la eficaz y eficiente coordinación interdepartamental, coherencia con misión y visión, velar por el buen rumbo empresarial y del clima laboral, la priorización en la distribución de recursos (equilibrando partidas presupuestarias), la sostenibilidad en el tiempo y con la sociedad y el medio, y garantizar la comunicación. La verdadera cuestión es cómo conseguirlos.

Antes de comenzar, cabe resaltar que en este epígrafe nos referimos a los objetivos de la Dirección General desde un punto de vista estático, no tanto sobre *Montoro* como partícipe del mercado *COPRO20* en un espacio temporal determinado, que se tratará más adelante.

En los últimos años se ha desarrollado una tendencia por los llamados “objetivos SMART” (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo), lo que implica que sean metas muy concretas, cuantificables y en un horizonte temporal determinado. Esto es así porque los objetivos mesurables y específicos motivan más que los generales y ambiguos, y cuando son alcanzables pero desafiantes empujan al directivo y al trabajador a llevarlo a cabo. Sin embargo, este tipo de objetivos pueden suscitar dudas al hablar de la Dirección General, ya que su ámbito de actuación abarca a todos los departamentos y a ninguno, y definir metas concretas podría considerarse invadir el área de trabajo del resto de directivos.

Por otra parte, y como se planteaba antes, se necesita de una determinada especificidad para lograr las metas que caracterizan a la Dirección General. Por tanto, consideraremos necesaria esa “invasión” al resto de departamentos planteando que algunos de los objetivos que el director general podría fijar de acuerdo a los criterios SMART serían:

- Cuota de mercado por producto y área geográfica.
- Rentabilidad y coste de la inversión en inmovilizado material e inmaterial.
- Cifra de ventas y cifra máxima aceptable de devoluciones y reclamaciones.
- Productividad y capacidad ociosa.
- Número máximo de empleados y de inventario.
- Desviaciones con respecto al presupuesto y los objetivos.
- Reducción de costes.

Por último, tener en cuenta que cualquiera de estos objetivos se concretará y desarrollará a nivel operativo en el departamento correspondiente, siendo las bases que fije la Dirección General un límite y condicionante para el mismo, puesto que se persigue la coordinación entre áreas y la satisfacción de los stakeholder.

Para *Montoro*, los objetivos más importantes son siempre adaptar la producción al nivel estimado de demanda, evitando la sobreproducción, que genera gastos de almacén innecesarios, pero también dejar a clientes insatisfechos, perdiendo así

potenciales ingresos. La reducción de costes no es un objetivo, teniendo en cuenta que se persigue la calidad e innovación, reduciendo las emisiones contaminantes y los residuos, pero aun así se cuida la seguridad financiera y la solvencia, procurando siempre mantener un clima laboral adecuado.

12 Mecanismos y metodologías para la toma de decisiones en el área

Debemos considerar que la Dirección General, al situarse en la cima de la estructura organizacional (si hablamos de un organigrama piramidal) tiene influencia y control sobre todas las áreas de la empresa, que son interdependientes con ella y a las que debe coordinar para que los fines individuales contribuyan al fin general.

Ello implicará que la Dirección General no tenga una metodología propia tan definida para analizar el entorno y sus propias capacidades (como sí pueden tener el área financiera o la de producción) sino que en gran parte se nutre precisamente de los medios empleados por otros departamentos, lo que permite conocer información de cada área y después cruzarla con otra más general. Así, algunos de los métodos empleados por la Dirección General para la toma de decisiones podrían ser:

- Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter: para conocer los factores externos que influyen en la estrategia en función del tipo de actividad desarrollada, que pueden clasificarse en las siguientes categorías.
 - Intensidad de la competencia actual.
 - Amenaza de competidores potenciales.
 - Amenaza de productos sustitutivos.
 - Poder negociador de proveedores y clientes.

En el mercado *COPRO20* no son pocas las empresas competidoras – tanto ya existentes en el mismo como que accedieron a este al tiempo que la empresa *Montoro* – que ofrecen un producto similar a un mismo grupo de clientes, por lo que la cuota de mercado es altamente volátil. Se hace necesario entonces conocer las inversiones realizadas por la competencia para tratar de discernir su estrategia. Los proveedores, por su parte, explicitan claramente sus condiciones, si bien ofrecen descuentos por fidelidad.

- Análisis PESTEL: para identificar las variables del entorno general que afectan a la actividad empresarial. Permite crear un perfil estratégico según la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la organización. Para ello se

definen los límites geográficos del análisis y se determinan las dimensiones a incluir, expuestas en la Tabla 2. Algunos de los factores de mayor impacto para *Montoro* son la estabilidad política y económica – viéndose afectadas por factores como el coronavirus –, los tipos de interés y la inflación.

Tabla 2: Dimensiones del análisis PESTEL

Política	Económica	Social	Tecnológica	Ecológica	Legal
Estabilidad política	Tipo de interés	Información demografía	Gasto público en I+D	Leyes reciclaje	Salud laboral
Organización del gobierno	Condiciones financiación	Hábitos de consumo	Uso de tecnologías	Ley medio ambiente	Seguridad laboral
Tendencias electorales	Tasa de inflación	Calidad de vida	Capacidad de desarrollo	Consumo energía	Ayudas
Política fiscal	PIB	Educación			Licencias

Fuente: Elaboración propia con datos de (Navas López & Guerras Martín, 2016)

- Matriz del Boston Consulting Group: es una representación gráfica de la cartera de unidades de negocio de una empresa para analizar su participación en el mercado. Parte de unas hipótesis básicas: los productos de alta cuota de mercado suelen obtener mayores márgenes de beneficio (lo que significa más ingreso), porque el liderazgo permite cobrar precios altos y tener menos costes (por la economía de escala y curva de experiencia), y en mercados con alto crecimiento se necesitan altas inversiones para mantener la cuota (planta, equipo,...). La representación es una cuadrícula formada por:
 - Estrella: flujo de fondos moderado. Participación alta en mercado en crecimiento. Garantiza presente.
 - Vaca: alta generación de ingresos. Participación alta en mercado que no está en crecimiento. Garantiza el cash flow.
 - Interrogante: alta necesidad de fondos. Participación en mercado baja pero este mercado está en crecimiento. Garantiza el futuro.
 - Perro: flujo de fondos moderado, positivo o negativo. Participación en mercado baja y crecimiento bajo. No garantiza el equilibrio de la matriz.

Ilustración 4: Matriz BCG



Fuente: Sitio web de Economipedia

El modelo, en tanto que permite saber si la cartera está equilibrada y si la evolución en el tiempo es la adecuada, así como conocer las necesidades financieras (madurez del mercado) y el porcentaje de rentabilidad (posición frente a la competencia), permite a la Dirección General tomar decisiones en cuanto a cómo fabricar y distribuir los productos, así como desarrollar otros nuevos que supongan una perspectiva de futuro más favorable.

- Matriz de McKinsey: representación gráfica de la cartera de productos. Por un lado se eligen variables que miden la posición competitiva (debilidades, fortalezas), y por otro variables que miden el atractivo de mercado (amenazas, oportunidades). Después, se puntúa cada unidad de negocio en cada variable, que además estará ponderada. Es un método más complejo pero supera los inconvenientes de la BCG por no plantear hipótesis iniciales.

Ilustración 5: Matriz McKinsey



Fuente: Sitio web de IEM Business School

- Matriz DAFO: con la información obtenida del entorno (general y específico) y el conocimiento de los productos podremos determinar la matriz DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Es un análisis de factores de ocurrencia, no de estrategias derivadas de ellos, representando:

Ilustración 6: Matriz DAFO

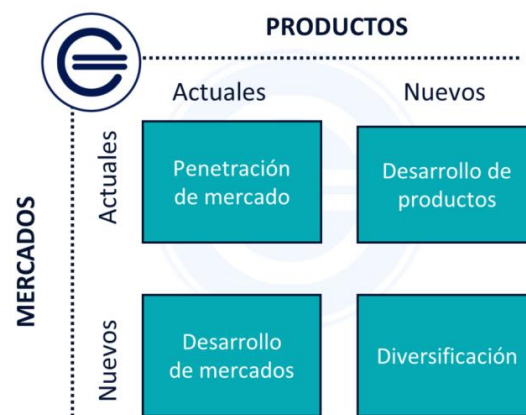


Fuente: Sitio web de InfoAutónomos

Desde la Dirección General de la empresa *Montoro* es realmente importante conocer cómo está el mercado (su crecimiento y estacionalidad, los competidores, los intereses de los clientes,...) y los factores de diferenciación frente a la competencia, tanto positivos como negativos. Mediante estudios de demanda y posicionamiento pueden estimarse cifras, pero solo por medio de inversiones en innovación y calidad pueden potenciarse esas oportunidades y fortalezas que pueden hacer crecer a la empresa.

- Matriz de Ansoff o de crecimiento: permite analizar las posibles estrategias de desarrollo corporativo (elección de productos y mercados). En función de si la empresa decide permanecer o no en el mercado actual y desarrollar o no nuevos productos, optará por las siguientes estrategias:
 - Penetración de mercados: crecer en mercados actuales con productos actuales que están en esos mercados.
 - Desarrollo de mercados: expansión de mercados para productos existentes.
 - Desarrollo de productos: lanzamiento de nuevos productos en los mercados en los que ya trabaja.
 - Diversificación: mercado y categoría de producto o tecnología nuevos.

Ilustración 7: Matriz Ansoff



Fuente: Sitio web de Economipedia

En la empresa *Montoro*, el Director General toma decisiones sobre los productos y mercados en función de la rentabilidad esperada de los mismos y las carencias que puedan tener los actuales frente a las que ofrecen otros nuevos. Pese a todo ello, deben evaluarse las inversiones y si el gasto merece la pena a largo plazo.

- Sistema DUPONT: ratio financiera para el análisis del desempeño económico empresarial (a diferencia de los anteriores, que iban orientados al marketing estratégico) porque combina dos indicadores financieros (Rendimiento de los Activos – ROA – y Rendimiento sobre el Patrimonio – ROE) para conocer la eficiencia de la compañía. Combina el margen neto de utilidad (beneficio neto), la rotación de los activos totales y el apalancamiento financiero (activos entre patrimonio), de tal modo que: $\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} * \text{Apalancamiento}$.
- Dirección por objetivos: más que un mecanismo de toma de decisiones, la dirección por objetivos de Evan McGregor es un enfoque de la función directiva de la empresa, orientado al proceso de acción y al control de los objetivos y los resultados. Se trata de “integrar las actividades administrativas y las funciones directivas de forma sistemática y enfocada al logro eficaz y eficiente de los objetivos” (Bueno Campos, 1996), logrando con ello la motivación del personal. En este sistema, el directivo actúa como un coordinador y miembro del grupo, con valores comunes y no individuales, existe comunicación ascendente y se controlan los resultados por los propios miembros. Lo que importa es el resultado del grupo y no del individuo. Se requiere que el Director General tenga importantes habilidades de liderazgo.

13 Indicadores para medir el resultado y factores de éxito

Los indicadores de control son instrumentos que se emplean para el control de la gestión de los responsables de cada área sobre aquellos aspectos que la empresa considere que requieren un control regular. Los indicadores no son objetivos ni estrategias, sino un diagnóstico de la situación, una “señal o alarma” que indica dónde pueden estar las carencias de la empresa.

De hecho, una vez conocidos los ratios de estos indicadores, mediante auditoría interna podrían diseñarse mapas de calor que identificasen las desviaciones y las áreas donde no se cumplen las exigencias de eficiencia y eficacia. Pero para eso, previamente deben identificarse los indicadores a calcular.

13.1 Cuadro de Mando Integral del Director General.

Partimos de que el Director General, como responsable último de la empresa, responde frente a los propietarios de la misma y debe conocer su satisfacción, así como la de los trabajadores y la opinión que guardan sobre su gestión. Pero como un buen clima no es garante de la supervivencia de la empresa en el largo plazo, es vital conocer la desviación entre las decisiones tomadas y los resultados obtenidos, así como entre los recursos empleados y el output obtenido. A continuación se exponen una serie de indicadores que, si bien pueden ser empleados por el resto de áreas para estudiar sus objetivos concretos, deberán analizarse por el Director General para comprobar si se están implantando sus estrategias y decisiones.

13.1.1 Indicadores desde la perspectiva financiera:

Representa la situación financiera y los resultados de la empresa a corto plazo. Las mejoras en ellos repercuten positivamente en los demás, pero no garantizan que la empresa siga funcionando bien en el futuro. Algunos de los indicadores más empleados, y que también utiliza la empresa *Montoro* son el resultado antes y después de impuestos, el margen bruto y neto, la liquidez y solvencia, la cifra de ventas y su crecimiento, el nivel de endeudamiento y, sobre todo, el ROA.

13.1.2 Indicadores desde la perspectiva de clientes:

Permiten conocer cómo percibe el cliente la propuesta de valor proporcionada por la empresa, porque solo si el cliente está satisfecho y prefiere a la empresa sobre la competencia, podrá tener éxito.

Esta perspectiva debe ser analizada en detalle por la Dirección General porque es esta la que refleja cómo es vista la empresa desde el mercado y la que permite estimar su evolución futura. Indicadores propios de ella podrían ser el número de nuevos clientes, que desde la empresa *Montoro* se estudia a través del crecimiento de la cifra de ventas; la cuota de mercado abarcada por la compañía, también tomada en cuenta; número de competidores y productos sustitutivos, cuyos datos pueden afectar gravemente a las ventas si no hay una adecuada diferenciación; o el tamaño del mercado, cognoscible a través de estudios de previsión de la demanda.

13.1.3 Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos:

Analizan los aspectos de la cadena de valor que repercuten en la satisfacción del cliente, como pueden ser la flexibilidad, el servicio posventa o la innovación, medido a través de, por ejemplo la inversión en I+D+i, uno de los aspectos más cuidados por la empresa *Montoro*, al ser la diferenciación en este aspecto su estrategia competitiva; el número de productos lanzados al mercado, lo que también preocupa a nivel corporativo; el servicio posventa, en el que se hace una importante inversión semestral, así como en el control de calidad, dedicándose un amplio número de horas de recursos humanos a garantizar un buen producto. Otros indicadores propios de esta perspectiva podrían ser la productividad, las horas-máquina y horas de mano de obra o la tasa de mermas.

13.1.4 Indicadores desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje:

Analizan aspectos cualitativos e intangibles, relacionados con el potencial de la empresa en el largo plazo. Entre sus aspectos más importantes se encuentra la Responsabilidad Social Corporativa, pero como no existe una correlación directa entre la perspectiva social de la empresa y el resultado económico, se comentará más adelante, a nivel de éxito.

Otros indicadores propios de esta perspectiva podrían ser la motivación de los empleados y su nivel de rotación, los cursos de formación impartidos, las redes en las que participa la empresa y sus seguidores, la inversión en sistemas de información o las sugerencias recibidas. Si bien algunos de estos indicadores podrían parecer propios del departamento de Recursos Humanos, es significativo tener en cuenta que afectan a la imagen del conjunto de la empresa, por lo que es muy conveniente que sean supervisados de cerca del Director General.

Desde la empresa *Montoro* se tiene especialmente en cuenta el nivel de satisfacción de los empleados, fomentado a partir de la promoción de los mismos e inversión en eficiencia de sus procesos. Además, se toma en cuenta el IPC para mantener un crecimiento salarial constante.

13.2 Comentario – resumen.

Es muy necesario tener en cuenta que la Dirección General no debe pretender optimizar al máximo todos estos indicadores, porque sería inviable. El objetivo de un Director General debería ser establecer un valor cuantitativo alcanzable (hablábamos antes de objetivos SMART, cuyas características podrían aplicarse aquí) para cada indicador, puesto que muchos de ellos son contradictorios entre sí, y exigir a los responsables de los departamentos optimizarlos sin establecer antes una cifra concreta produciría el llamado conflicto de objetivos.

Para explicarlos podría utilizarse, como símil, la curva de Phillips, que representa en una curva de pendiente negativa la tasa de desempleo y de inflación exponiendo que, ante un aumento del desempleo, se reduce la inflación y al contrario. Es decir, que no se puede aumentar el nivel de empleo y reducir la tasa de inflación al mismo tiempo. Algo similar ocurre con muchos indicadores, como por ejemplo entre la eficiencia de los recursos y la medida de la calidad. Se tendrá que decidir hasta qué punto sacrificar el grado de maximización de un indicador por favorecer al otro, y comunicarlo al resto de áreas para que su labor sea acorde a la empresa.

13.3 Factores de éxito empresariales: la Responsabilidad Social Corporativa.

Según la Comisión Europea, la RSC es “la integración voluntaria por parte de las empresas de los temas sociales y medioambientales en las operaciones y en las relaciones con los *stakeholders*” (Vilanova & Dinarès, 2009). Evidentemente, ello conlleva una serie de beneficios para la comunidad, al reducirse los impactos negativos y maximizarse los positivos, aunque por desgracia esta no es suficiente motivación para la mayoría de empresas.

Sin embargo, la RSC conlleva también una serie de ventajas para la empresa de cara a la sociedad, en tanto en cuanto mejora su reputación, facilita su acceso a la financiación, mejora la comunicación con los stakeholder y es una buena ventaja competitiva. Y, aunque no es una buena motivación, son estos motivos egoístas los

que, en muchas ocasiones, empujan a las empresas a aplicar programas de RSC a sus actuaciones.

Aquí es donde puede decirse que la Responsabilidad Social Empresarial es un factor de éxito para las empresas. La RSC no es una partida de gasto a tener en cuenta, o uno de los puntos del día a analizar en la Junta Directiva. La RSC debe ir intrínseca en la actividad de la empresa, vinculando sus actividades básicas y exigiendo un elevado grado de compromiso por parte de la alta dirección. Afecta a las políticas de empleo, a la lucha contra la corrupción, a los intereses de los consumidores, a aspectos medioambientales,...

Desde *Montoro*, como se expuso anteriormente, se ha acudido a la Agenda 2030 (programa de la ONU que forma parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), se han analizado los Objetivos para el Desarrollo Sostenible que contempla y se ha estudiado en qué medida puede contribuir a ellos, consciente de las repercusiones positivas que ello conlleva a nivel de la empresa general.

Como inciso, estos efectos pueden conocerse acudiendo a los indicadores de resultado de los que trata el apartado, por ejemplo evaluando competencias y resultados del trabajador, absentismo, conciliación de vida laboral y familiar, buenas prácticas con proveedores locales, fidelización del cliente, impacto por el marketing social y gestión de impactos.

Por su parte, *Montoro*, materializa los ODS de la Agenda 2030 que en apartados anteriores se plantearon como objetivo en este tipo de indicadores: la Reducción de la desigualdad y la Igualdad de género puede lograrse mediante formación, promociones e incrementos salariales basados en méritos propios; Agua limpia y Energía no contaminante recurriendo a proveedores con poca emisión de residuos; Industria, Innovación e Infraestructura dedicando importantes cantidades de recursos a la investigación y desarrollo; y la garantía del Trabajo decente y el crecimiento económico en su área de actuación, evitando guerras de precios y malas praxis que puedan perjudicar al sector en su conjunto.

14 Relaciones y limitaciones con el resto de áreas

En este epígrafe se hace necesario comentar que las relaciones que se desarrollen entre las distintas áreas de una empresa serán distintas en función de la empresa. Además, cabe mencionar que cada miembro de la misma las percibirá de forma

diferente: un operario, por ejemplo, dirá de ellas que son restrictivas y limitadas mientras que, para un directivo, pueden parecer laxas. Puesto que se haría muy complejo comentar todos los tipos de relaciones que podrían darse entre los miembros de una organización, incluso solo centrándose en la visión del Director General, se considera más interesante describir cómo son las relaciones interdepartamentales en la empresa *Montoro*, procurando, eso sí, exponerlas de la forma más genérica posible.

Como ya se comentó, *Montoro* se constituye como entidad descentralizada de diseño orgánico y departamentos unipersonales, donde las decisiones se toman de forma conjunta entre el Director General y los responsables de cada área. De este modo, se fomenta la comunicación y se evitan los problemas de información asimétrica o incluso desinformación. Además, esta descentralización permite que la Dirección General conozca el funcionamiento operativo de cada departamento, por lo que tomará decisiones que sean coherentes entre sí, y por parte de dicho departamento no habrá una persecución de los objetivos individuales por sobre los generales, entre otras cosas, porque se habrán fijado en común.

Otro de los puntos fuertes de este modelo relacional es que la empresa está preparada para reaccionar en conjunto ante la incertidumbre del entorno, aspectos coyunturales del mercado internacional e incluso la rígida legalidad vigente.

Sin embargo, y pese a sus muchas ventajas, esta descentralización y comunicación informal también reúne inconvenientes. El más destacado es la dificultad para llegar a acuerdos cuando todos los directivos tienen el mismo poder de voto y pueden intervenir en las decisiones tomadas con respecto a áreas que no son la suya, produciéndose a menudo conflictos. Si bien antes se comentaba que el hecho de tomar acuerdos por votación favorecía la interiorización de dichas decisiones, eso no está exento de un conflicto previo, siendo que cada directivo considerará a su área como la más importante y requerirá para ella una mayor cantidad de recursos.

CAPÍTULO 3: EXPERIENCIA PERSONAL DE GESTIÓN

15 Introducción y objetivos

Partiendo del modelo relacional comentado, se hace evidente que el principal objetivo de esta Dirección General para con las actuaciones de la empresa *Montoro*

en el mercado *COPRO20* es lograr la máxima coherencia entre las actuaciones de las distintas áreas.

Montoro se constituye como una empresa de tamaño relativamente reducido para la media del sector, pero prima la seguridad financiera y evita en la medida de lo posible las repercusiones negativas de sus actuaciones sobre los grupos de interés, como se expondrá después (apartado 16.3). Sus objetivos van más allá de los grandes números y el liderazgo del sector, focalizándose en mantener un crecimiento de la cifra de ventas siempre positivo y un rendimiento de los activos lo más elevado posible.

Ello es debido a, como ya se ha visto y se desarrollará más adelante, su pretensión de posicionarse como una empresa altamente innovadora. Para poder mantener unas inversiones elevadas y constantes sin llevar a la empresa al riesgo económico, *Montoro* debe establecer unos objetivos de ventas muy ajustados y asegurarse de que se cumplen, para lo que resulta muy importante una coordinación perfecta de todas las áreas de la empresa – la coherencia que se comentaba antes y en la que se incidirá en el epígrafe 17.1.

Como responsable último de la supervivencia de la compañía, su respeto y ajuste a la misión y visión, y garante del equilibrio general, el Director General supervisa y, de hecho, sugiere, el establecimiento de los objetivos de ventas concretos. Sin embargo, esto se comentará con un mayor nivel de concreción a la hora de exponer los resultados obtenidos. Podemos concluir, entonces, que los objetivos del departamento, de acuerdo con la terminología SMART, serían:

- Alcanzar el máximo nivel de coherencia entre las decisiones en los cuatro años de gestión.
- Lograr un mayor ajuste de objetivos-resultados que la competencia una vez desarrollados todos los productos con los que compite.

16 Estrategias empleadas para la consecución de objetivos

A la hora de definirse como empresa, basándose en los objetivos a largo plazo ya expuestos, *Montoro* hubo de tomar una serie de decisiones. Si bien las estrategias fijadas para lograrlos no son inamovibles, modificarlas puede implicar la confusión del cliente; más si dicha modificación se lleva a cabo en un periodo de tiempo relativamente corto como son cuatro años de gestión. Por eso, desde *Montoro* las

decisiones se fijaron con prudencia al tomar el mando de la empresa, con el objetivo de no modificarlas en el transcurso de su gestión, como finalmente así fue.

Teniendo en cuenta esa pretensión de coherencia y consecución de objetivos de ventas que se constituían como principales objetivos de la Dirección General, el plan que dicha área llevó a cabo para conducir a la empresa a sus fines últimos consistió en las siguientes estrategias.

16.1 Decisiones estratégicas.

A nivel corporativo, desde la Dirección General se limitó el crecimiento geográfico de la empresa al mercado europeo. La internacionalización, aunque aporta datos vistosos para posibles futuros inversores, también entraña riesgos, y da cabida a perfiles de consumidores muy diferentes. Mientras que el cliente medio europeo persigue la calidad, al norteamericano le preocupa menos, mientras que el sudamericano da mucha más importancia al precio. Por lo tanto, habría sido mucho más difícil mantener el equilibrio con clientes tan dispares.

En cambio, a nivel de producto, desde *Montoro* se apuesta por una diversificación alta, comercializando toda la gama de productos disponible en el mercado. Además, lo hace con una total integración vertical, encargándose de la producción de todos los productos, asegurándose de que estos mantengan los estándares de calidad estipulados. Así, se contribuye al objetivo de RSC que se citó con anterioridad.

16.2 Decisiones competitivas.

Montoro pretende proclamarse empresa líder en innovación del mercado, ocupándose de una cuota del mismo con un poder adquisitivo medio-alto y con un perfil innovador o de adopción temprana.

Para conseguirlo, la empresa realiza cuantiosas inversiones de recursos en investigar para incorporar ambiciosas mejoras innovadoras en sus productos. Por eso necesita de clientes amantes del riesgo, a los que les entusiasmen las nuevas tecnologías y que premien con su fidelidad la mejora continua.

Montoro persigue inspirar a sus consumidores mediante el cambio constante y una eficiencia creciente (razón por la cual también invierte importantes cantidades en mejorar sus procesos, optimizando costes y eficiencia en recursos humanos y en maquinaria). Es decir, que aúna la visión capitalista del negocio con la RSC al hacer único al cliente, convirtiéndolo constantemente en *First User*, en miembro de una

categoría exclusiva, cuya exigencia de entrada no es tanto ya un pago elevado, como un gusto por la novedad, por la incertidumbre y el riesgo.

Con un enfoque como este, se han logrado importantes mejoras acumuladas gracias al constante esfuerzo innovador de la empresa. *Montoro* cuenta con cuatro productos diferentes en el mercado europeo, si bien no todos ellos se comercializan desde el mismo momento, razón por la cual la mejora acumulada, que puede verse en la siguiente figura, no es coincidente:

Tabla 3: Mejoras acumuladas en I+D+i

Tipo de Investigación	Mejoras acumuladas
Multiestación	83,89%
Bicicleta estática	83,89%
Cinta de correr	58,55%
Bicicleta elíptica	31,87%

Fuente: Gestionet

16.3 Principales líneas de actuación.

Con respecto a las decisiones funcionales, cabe comenzar haciendo referencia a la Responsabilidad Empresarial. Si bien es cierto que, como ya hemos dicho la RSC no es la principal prioridad de la empresa – como sí lo es diferenciarse en innovación – sí que ocupa un papel importante. Sin embargo, no son muchas las áreas en las que la Dirección General tiene incidencia directa en este aspecto (el clima laboral depende de la gestión del departamento de Recursos Humanos, según las contrataciones, despidos, promociones y subidas de salario que haga; la selección de proveedores locales y con pocas emisiones de residuos depende del área de Compras). Por eso, su tarea consiste más en la adecuada coordinación de los distintos departamentos para que aúnen esfuerzos para la consecución del objetivo de Responsabilidad Social que sí que fija la Dirección General.

Sobre el resto de actuaciones de la Dirección General, resaltar que deben ir en consonancia con las estrategias antes comentadas. Por eso, en un trabajo conjunto con el área Financiera, se controlan cuidadosamente los recursos disponibles para,

al tiempo que se mantiene una seguridad financiera elevada (minimizando gastos innecesarios y solicitando préstamos para evitar problemas de liquidez), lograr una mejora constante en eficiencia y una acumulación de mejoras en los productos.

17 Resultados obtenidos

El hecho de fijar unas estrategias y objetivos, por adecuados que sean, no asegura el éxito, como tampoco lo hace realizar elevadas inversiones en recursos humanos o marketing. Por eso, a continuación se presentarán los resultados obtenidos en las áreas que se dispusieron como responsabilidad de la Dirección General.

17.1 Coherencia.

Para explicar cómo ese objetivo de mejora de la coherencia a lo largo del periodo de gestión se ha alcanzado o no sin recurrir a puntuaciones del simulador, que carecerían de sentido sin una previa – y en este informe absolutamente innecesaria – contextualización, se utilizarán, precisamente, las mismas estrategias que ya hemos comentado.

En la siguiente tabla se exponen, en la primera columna, todas las decisiones estratégicas que se han tomado en la empresa; en la segunda, la opción escogida por la empresa *Montoro* (y que también hemos ya explicado) y en la tercera el trabajo real llevado a cabo (lo que podríamos considerar el “resultado” obtenido, si bien solo en la fila de seguridad financiera podemos hablar realmente de resultado, puesto que las otras no dejan de ser ejecuciones de los objetivos y estrategias). De corresponderse la segunda columna con la tercera, podríamos decir que el trabajo de la empresa es coherente en sus diferentes áreas.

Tabla 4: Comparativa estrategia-resultado para explicar la coherencia

Diversificación	Alta	4 productos
Internacionalización	Baja	Europa
Integración vertical	Alta	No subcontratación
Diferenciación	Innovación	Máxima inversión permitida
Seguridad financiera	Alta	2,128
Logros en RSC	Media-Alta	Contrataciones a largo plazo y proveedores con pocas emisiones de residuos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gestionet

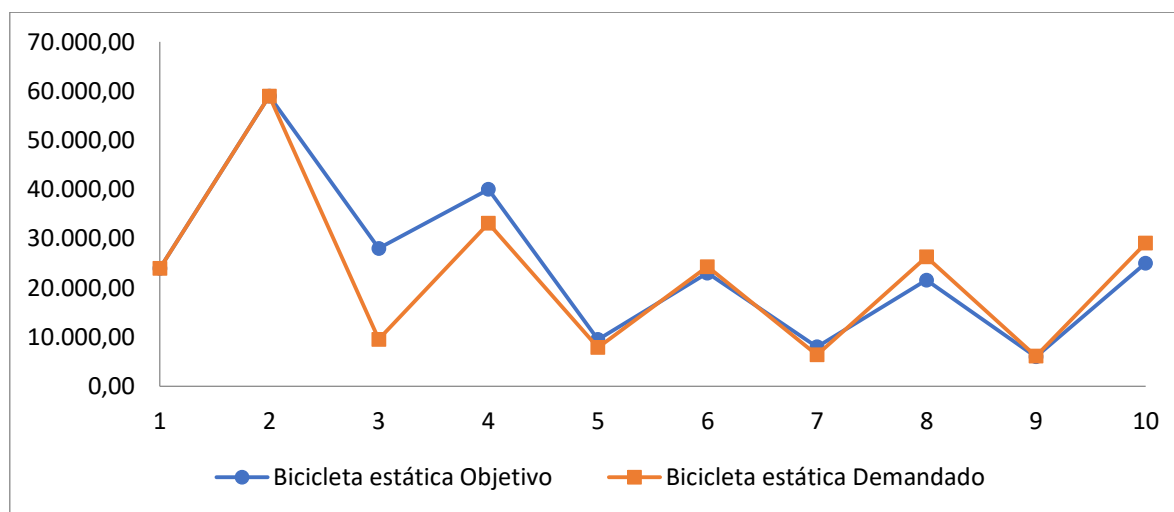
17.2 Ajuste objetivos-resultados.

Para lograr el adecuado establecimiento de los objetivos de ventas, en consonancia con lo ya explicado y según esa supervisión de la Dirección General que se citó, se realiza un exhaustivo estudio individualizado de cada producto:

- En primer lugar, se analiza la perspectiva de futuro del producto en el mercado europeo (declive o expansión) y la velocidad a la que se produce.
- A continuación, se atiende a la estacionalidad de dicho producto, puesto que las tendencias deportivas de los europeos dependen, no solo de las modas a largo plazo sino también de las alternativas en función de la época del año.
- Por último, y teniendo en cuenta lo anterior, se contempla la tendencia de la demanda del producto desde el nacimiento de la empresa hasta el último periodo con la misma estacionalidad para fijar el objetivo de ventas.

Con este tipo de rutina, la Dirección General ha logrado un importante ajuste de los objetivos en los últimos años, como puede verse en el gráfico, en el que se compara el objetivo de ventas con la demanda real de uno de los productos de la empresa.

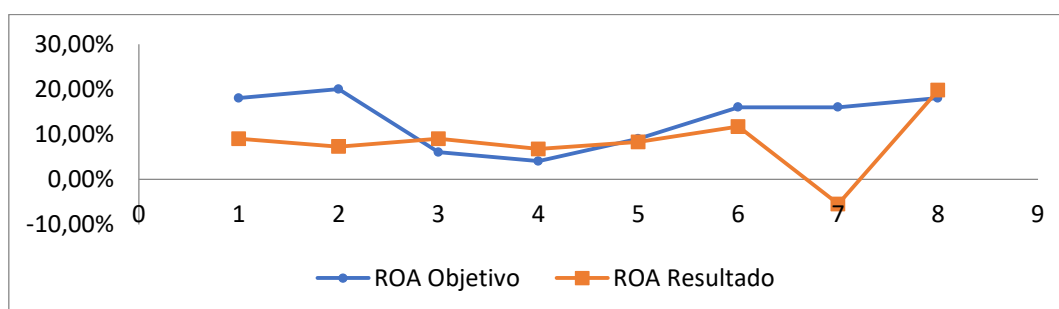
Gráfico 3: Comparativa objetivo-demanda bicicleta estática (unidades)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gestionet

Además, y volviendo a la seguridad financiera que se mencionaba anteriormente y que caracterizaba a la empresa, se presenta asimismo una comparativa del ROA estimado y el obtenido finalmente a lo largo de estos cuatro años.

Gráfico 4: Comparativa objetivo-resultado ROA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gestionet

18 Análisis crítico de los resultados

En vista de los resultados, y si se recuerda los que en el epígrafe 11 se comentaron como principales objetivos del área (cuota de mercado, rentabilidad de la inversión, cifra de ventas, desviaciones respecto a los objetivos,...) – responsable de la gestión general de la empresa – se ha logrado una razonable consecución de los mismos, puesto que las mejoras son evidentes y las desviaciones se entienden como puntuales.

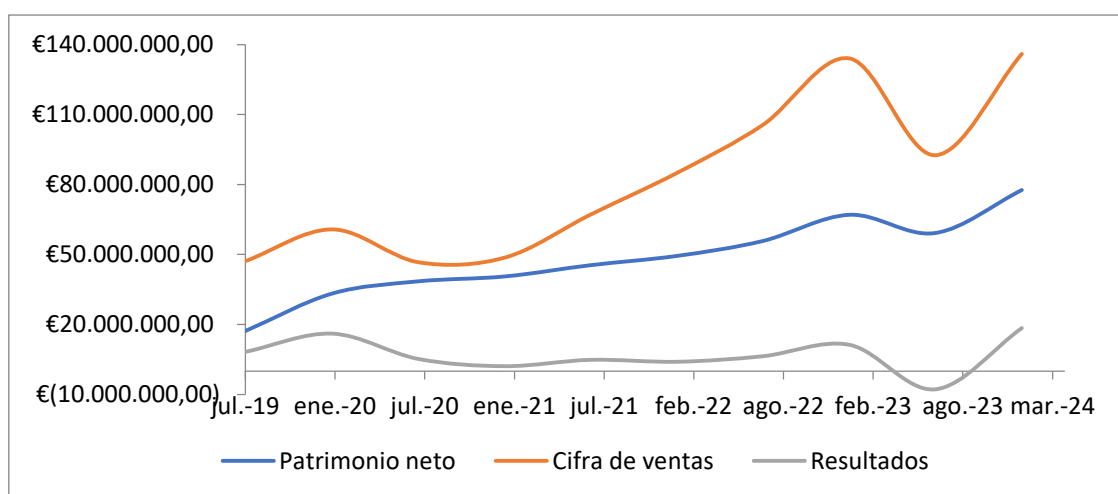
- En la comparativa de las ventas de la bicicleta estática puede apreciarse que, si bien la tendencia es descendente – por el lento declive que achaca al mercado – y con una estacionalidad muy marcada, el ajuste de objetivos y resultados es muy notable, lo que indica la capacidad de la empresa para adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente.
- En la comparativa del ROA puede apreciarse que, durante los dos primeros periodos, por el desconocimiento de la empresa, mercado y funcionamiento de las ventas, existía una notable dispersión entre el objetivo y el resultado, que sin embargo después se corrigió hasta el penúltimo periodo, momento en que un error a la hora de establecer el objetivo tuvo un profundo efecto en los resultados.

Cabe resaltar, sin embargo, que las cifras de ventas y la cuota de mercado no pueden, en ningún caso, equipararse a las de los competidores, pero esto puede explicarse, en gran medida, por las decisiones tomadas que se explicaron con anterioridad. Así, al haberse optado por baja internacionalización, el mercado disponible para ofertar es más reducido, y al renunciar a la subcontratación para

garantizar un mayor control de calidad, también disminuye la capacidad productiva, lo que explica las cuotas de mercado y cifras de ventas más reducidas.

Esto tiene que ver, en gran parte, con la coherencia. Aunque no puede conocerse específicamente la evolución de la misma, sí que se aprecia, en la tabla 4, que hay un importante ajuste entre la decisión tomada y su ejecución (coincidente además con lo explicado en el párrafo anterior). Además, a continuación se expone la evolución de otros datos económicos – algunos de ellos desarrollados más adelante:

Gráfico 5: Evolución Patrimonio Neto, Cifra de Ventas y Resultado



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gestionet

Ello implica que, aun en periodos donde los resultados no hayan sido tan positivos a nivel económico o se hayan dado desajustes a nivel de objetivos, el equilibrio entre las áreas sí que ha sido positivo y creciente. Esto solo puede explicarse por la implicación interdepartamental derivada de la estructura descentralizada de la empresa *Montoro* y el constante diálogo a la hora de tomar las decisiones.

18.1 Consecuencias esperadas y no esperadas.

En la siguiente tabla se refleja la estructura de la empresa una vez finalizado el periodo de gestión en comparación con la media del sector. Es claramente apreciable que se trata de una empresa mucho más pequeña, por su reducido patrimonio neto.

Sin embargo, puede hablarse de equilibrio en balance, puesto que la proporción de deuda es menor que la de la financiación propia de la misma. Además, las cuentas a cobrar son una gran parte del activo corriente, lo que implica que no hay exceso de tesorería (que no deja de ser dinero líquido inmovilizado, sin generar riqueza).

Tabla 5: Estructura económica *Montoro*

	Montoro	Media sector
Patrimonio neto	77.620.000,00 €	222.161.000,00 €
C.Cobrar	22.662.000,00 €	51.550.500,00 €
Deuda	69.370.000,00 €	89.472.666,67 €

Fuente: Elaboración propia

Esta estructura era la esperable a la hora de llevar a cabo la gestión de la empresa: mantener un nivel de deuda controlado (seguridad financiera) y destinar recursos a la inversión (movilizar la riqueza). Puesto que esta estructura se considera equilibrada, puede hablarse de acierto en la toma de decisiones.

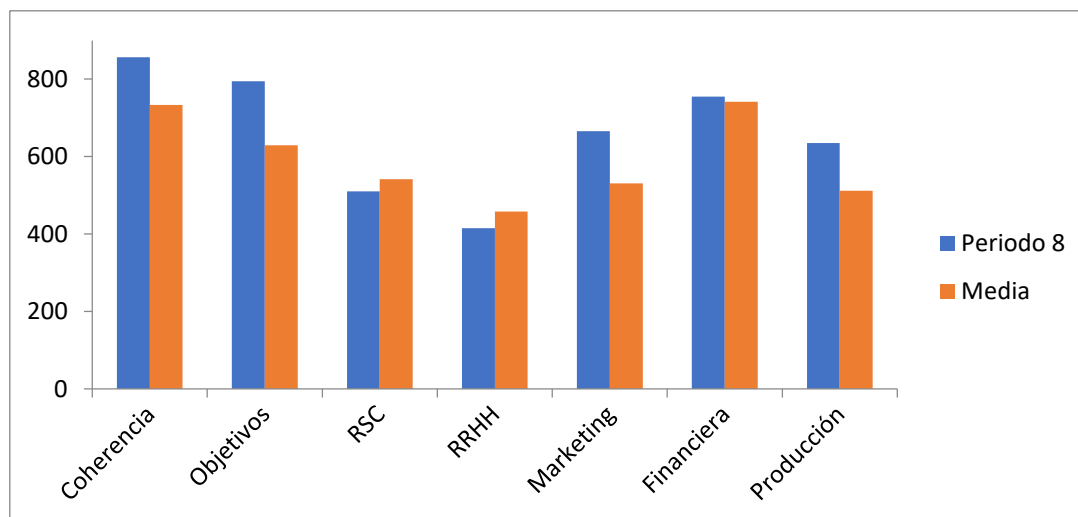
Referido al tamaño, quizá habría sido esperable un mayor crecimiento a lo largo de los ocho semestres de gestión, puesto que se pretendían revertir las tendencias de declive de los submercados de la bicicleta estática y la multiestación mediante inversiones en innovación y marketing. Sin embargo, dichas tendencias no pudieron corregirse y fue necesario adaptarse a las necesidades del cliente. Por suerte, el error de dedicar recursos inicialmente a incrementar las ventas de estos productos pudo compensarse al desarrollar la cinta de correr y la bicicleta elíptica, cuyos mercados están en crecimiento. Pese a ello, el crecimiento – aunque constante y reflejado en el activo – se produjo a una tasa reducida que, sin conocer la estrategia seguida por la empresa y sus objetivos, pudiera interpretarse como una debilidad.

Por otra parte, cabe resaltar como consecuencia no esperada de las estrategias desarrolladas el hecho de que, pese a ser el mercado europeo poco sensible al precio y muy sensible a la calidad, resultase necesario, en caso de pretender mantener una cuota de mercado razonable, establecer los precios a un nivel medio-alto en lugar de alto, por muy elevadas que fuesen las inversiones en I+D+i y marketing. Ello condujo, en determinados casos, a que la inversión dedicada a la comercialización no se viera compensada con un incremento de las ventas. Una vez conocido el precio aceptable para el consumidor, pudo revertirse esta consecuencia.

Para finalizar, en el gráfico 5 se han representado, con la única pretensión de suponer una ilustración de la mejora en las capacidades de gestión del equipo directivo de la empresa *Montoro*, las puntuaciones promedio arrojadas por el

simulador en comparación con las obtenidas en el último periodo. Cabe repetir que resulta innecesario y prescindible realizar una explicación del funcionamiento del mismo, porque se perdería el foco sobre el que se está tratando, pero merece la pena contemplar cómo, en este último semestre, las puntuaciones obtenidas son superiores a la media de la propia empresa en los cuatro años anteriores en prácticamente todas las áreas.

Gráfico 6: Comparativa último periodo y promedio de la gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gestionet

Aunque estos datos carecen de relevancia real, su representatividad radica en que certifican los resultados antes expuestos y justifican la visión positiva de la Dirección General y el resto de su Junta Directiva sobre la gestión que han ejercido sobre la empresa *Montoro*.

Puntualizar que la coherencia en la toma de decisiones viene referida a la cohesión existente entre las estrategias establecidas, a nivel tanto corporativo como competitivo y la aplicación de dichas estrategias.

19 Conclusiones y discusión

Marissa Mayer, CEO de *Yahoo!* decía que, para crecer, hay que hacer las cosas cuando no te sientes preparado, porque al esforzarte en lograrlo conseguirás avanzar. Para obtener los resultados antes analizados en la empresa *Montoro* fue preciso ponerse a los mandos de esta, sin saber realmente cuáles eran las funciones a desempeñar y cómo hacerlo.

A partir de ahí fue necesario tomar decisiones, relacionarse con un equipo y desenvolverse en un mercado preexistente al que, al mismo tiempo, entraban nueve empresas más. Al frente de *Montoro* se tomaron ocho decisiones que convirtieron a la empresa en una firma que destaca sobre sus competidores por su capacidad de innovar, de distinguir a sus productos con las últimas mejoras incorporadas al mercado, y que atrae a un público concreto, que valora la innovación, el riesgo y el desarrollo los productos conforme a las nuevas tecnologías.

Para llegar a ello, *Montoro* se constituye como una empresa altamente diversificada en producto, manteniendo sin embargo un tamaño pequeño para que todos ellos puedan ser atendidos por su equipo directivo al completo, sin necesidad de delegar en divisiones de producto. Así, la Dirección General estableció una estructura organizacional descentralizada que facilitara la toma de decisiones conjunta, donde las relaciones interdepartamentales carecieran de jerarquía y los flujos de información se nutrieran de todo el talento captado y retenido por la empresa, en un intento por reproducir el sistema de Dirección por Objetivos de Evan McGregor. Los resultados obtenidos, tanto a nivel de empresa como por esta Dirección General, ya han sido analizados y de ellos pueden extraerse una serie de conclusiones.

En palabras de Larry Ellison, emprendedor y fundador de Oracle, “cuando innovas debes estar preparado para que todo el mundo te diga que estás loco” (Daysime, 2015). Algo así puede decirse del mercado *COPRO20*. Si bien el mercado europeo para la maquinaria deportiva no rechaza la innovación, el gran público sigue primando el bajo coste frente a las ventajas aportadas por empresas innovadoras.

¿Por qué debería, entonces, un inversor decantarse por *Montoro*? No solo porque arriesga y porque persigue la diferenciación real, sino porque se han cumplido con los objetivos que se plantearon al comenzar la gestión.

En su misión y visión, *Montoro* ofrecía innovación, la revolución del mundo del deporte doméstico y, como se mostró en su cartera de productos y sus resultados, efectivamente produce un material completamente distinto a sus competidores, gracias a su análisis de las últimas tendencias y su inversión constante.

La Dirección General se planteaba como nexo de unión entre departamentos cuyos objetivos eran la coherencia con la misión y la sostenibilidad en el tiempo. Teniendo

en cuenta que *Montoro* ha sobrevivido a estos ocho periodos con una estructura empresarial creciente, se puede decir que la gestión departamental ha sido exitosa.

Cabe resaltar, sin embargo, que las decisiones a adoptar quedaban limitadas en la simulación, y que la información a obtener del mercado era escasa, lo que explica que difícilmente puedan plasmarse en los resultados detalles de la gestión empleada y que muchas de las metodologías e indicadores expuestos no se hayan utilizado ante la falta de datos.

Por último, y como reflexión final de este Trabajo de Fin de Grado, ¿qué diferencia a un buen Director General, a un Superman¹, del que no lo es? ¿Son los resultados económicos de su empresa o su cifra de ventas? Yo creo que no, que el buen Director General es el que se siente orgulloso de su empresa y sus decisiones, que es parte de ella. Y estas ocho decisiones nos han convertido en parte de *Montoro*.

¹ Referencia a la cita “¿Es necesario ser «Superman» para ser empresario?” (Parker, 1990) del epígrafe 7.

20 Anexos

1: Logotipo



Fuente: Elaboración propia

2: Infografía de datos finales



Fuente: Elaboración propia

21 Bibliografía

- Alcaide Hernández, F. (2013). *Aprendiendo de los mejores*. Alienta.
- Aranda, A. (16 de Octubre de 2018). *A los europeos les encanta el fitness*. Obtenido de Forbes: forbes.es/lifestyle/43755/a-los-europeos-les-encanta-el-fitness/
- Bautista, R., Molina, H., Ramírez, J., & de Vicente, M. (2014). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*.
- Bicicleta estática*. (9 de Febrero de 2020). Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Bicicleta_est%C3%A1tica
- Bogdánov, A. (1922). *La ciencia de la organización universal (Tektología)*.
- Borrel, R. (2007). *Comportamientos innovadores de las empresas de servicios avanzados*. Aprendizaje y entorno en Andalucía.
- Bueno Campos, E. (1996). *Planificación y control organizativo*. Pirámide.
- Centro Europeo de Posgrado. (5 de Junio de 2019). *Tecnología*. Obtenido de Blog Ceupe: <https://www.ceupe.com/blog/ejemplos-de-indicadores-de-control.html>
- Convierte tus ideas en experiencias*. (s.f.). Obtenido de Genial.ly: <https://www.genial.ly/es>
- Cuadrado-Roura, J. R. (2015). *Política económica. Elaboración, objetivos e instrumentos*. McGraw-Hill.
- Daysime, P. (23 de Julio de 2015). *25 frases inspiradoras de CEOs legendarios*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268673>
- Deportes baratos*. (2020). Obtenido de Mi gimnasio en casa: <https://deportesbaratos.com/multiestacion/>
- Deportes y aire libre. Multiestaciones*. (2020). Obtenido de Amazon: <https://www.amazon.es/multiestaciones/b?ie=UTF8&node=2929805031>
- Gómez-Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (2003). *La gestión de la estructura y diseño de las organizaciones*. Mc GrawHill.
- Granel, M. (27 de Noviembre de 2019). *Sistema Dupont para el análisis de la rentabilidad*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3926169-sistema-dupont-para-analisis-rentabilidad>

- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2016). *Dirección estratégica de la empresa*. Thomson Reuters.
- Ilovefit. (10 de Enero de 2020). *Las mejores 12 cintas de correr 2020*. Obtenido de #ILOVEFIT: <https://cintascorrer.net/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson.
- La Bolsa del Corredor. (15 de Abril de 2016). *Bicicleta elíptica, la guía más completa*. Obtenido de LBDC: <https://www.sport.es/labolsadelcorredor/bicicleta-eliptica-la-guia-mas-completa/>
- Leeflang, P., & van Raaij, F. (1995). *The changing consumer in the European Union: A "meta-analysis"*.
- Martos Calpena, R. (Junio de 2009). *Cultura corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión de las empresas del sector de la Automoción*. Barcelona.
- Muñoz Ocaña, Y., Torres Jiménez, M., & Fernández Rodríguez, V. (2018). *Dirección de Operaciones*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Navas López, J., & Guerras Martín, L. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Ed. Thomson Reuters.
- Parker, S. P. (1990). Prólogo. En W. Shaw, *Lista de comprobación del director de empresa* (págs. 11-12). Deusto.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2015). *Strategic Management*. Mc GrawHill.
- Project Management*. (8 de Marzo de 2016). Obtenido de OBS Business School: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/planificacion-de-las-actividades-y-tiempo-de-un-proyecto/la-planificacion-empresarial-mas-completa>
- Pursell, S. (19 de Febrero de 2020). *Marketing*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa>
- Qué es RSC. (s.f.). Obtenido de Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

- Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Education S.A.
- Shaw, W. (1990). *Lista de comprobación del Director de Empresa*. Deusto.
- Simulador de gestión empresarial*. (s.f.). Obtenido de Gestionet: <http://gesim.simuladores-empresariales.com/index.php/login>
- Universia Argentina. (14 de Septiembre de 2019). *Cuáles son las funciones del director general*. Obtenido de <https://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2019/09/14/1166452/cuales-funciones-director-general-empresa.html>
- Vilanova, M., & Dinarès, M. (2009). *Modelo de indicadores de RSE. Manual de uso*. Instituto de Innovación Social ESADE.
- Wiklund, P. (2016). The role of physical activity and exercise in obesity and weight management: Time for critical appraisal. En *Journal of Sport and Health Science Volume 5, Issue 2* (págs. 151-154).